
BACHELORARBEIT

Jana Nikiforov

**Customer Service als
Herausforderung für den in-
ternationalen Textilvertrieb
am Beispiel des russischen
Marktes**

2013

BACHELORARBEIT

Customer Service als Herausforderung für den in- ternationalen Textilvertrieb am Beispiel des russischen Marktes

Autorin:
Jana Nikiforov

Studiengang:
Businessmanagement

Seminargruppe:
BM10w2-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Marcin Marcinkowski M.A.

Einreichung:
Offenbach, 23.07.2013

BACHELOR THESIS

Customer service as a challenge for the international textile sales using the example of the Russian market

author:

Jana Nikiforov

course of studies:

Businessmanagement

seminar group:

BM10w2-B

first examiner:

Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:

Marcin Marcinkowski M.A.

submission:

Offenbach, 23.07.2013

Bibliografische Angaben

Nikiforov Jana:

Customer Service als Herausforderung für den internationalen Textilvertrieb am Beispiel des russischen Marktes.

Customer service as a challenge for the international textile sales using the example of the Russian market.

72 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Die Internationalisierung stellt für Unternehmen im Zuge der Globalisierung einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Internationalisierung der Textilwirtschaft und den damit einhergehenden Chancen und Risiken am Beispiel des russischen Marktes. Untersucht werden nicht nur die allgemeinen Aspekte der Internationalisierung wie Länder- und Naturrisiken, sondern insbesondere die Herausforderungen und Barrieren, mit denen die in Russland tätigen internationalen Unternehmen vor allem im Customer Service zu tun haben. Dabei spielen nicht nur Protektionismus und tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse eine Rolle, sondern auch das Thema Korruption und der WTO-Beitritt Russlands. Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für auf internationalen Märkten agierende Unternehmen zu erarbeiten.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	1
2 Globalisierung.....	3
2.1 Erfolgsfaktor Internationalisierung	4
2.2 Motive für die Internationalisierung eines Unternehmens	6
3 Internationales Modemarketing.....	7
3.1 Besonderheiten bei der Internationalisierung der Bekleidungsbranche	8
3.2 Formen der Internationalisierung im Bekleidungseinzelhandel.....	9
3.2.1 Strategien der internationalen Marktbearbeitung.....	9
3.2.2 Internationale Marktbearbeitung ohne Fremdbeteiligung.....	10
3.2.3 Internationale Marktbearbeitung mit Fremdbeteiligung.....	14
3.3 Internationalisierung des Marketing, Strategie der internationalen Markenführung.....	22
4 Unternehmensorganisation.....	28
5 Risiken der Internationalisierung.....	31
5.1 Naturrisiken.....	31
5.2 Länderrisiken	32
5.2.1 Politische Risiken.....	33
5.2.2 Sicherheitsrisiko.....	36
5.3 Interkulturelles Risiko	42
5.3.1 Kulturelemente.....	42
5.3.2 Kulturdimensionen nach Hofstede.....	44
6 Freihandel versus Protektionismus.....	47
6.1 Freihandel.....	47
6.2 WTO & GATT.....	48
6.3 Protektionismus	49
6.4 Handelshemmnisse.....	50
6.4.1 Tarifäre Handelshemmnisse	50
6.4.2 Nichttarifäre Handelshemmnisse	52

6.4.3	Auswirkungen protektionistischer Eingriffe	53
7	Russland als Zielmarkt	55
7.1	Investitionshemmnis Korruption	55
7.2	Russlands Beitritt zur Welthandelsorganisation.....	60
8	Fazit.....	63
	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	66
	Eigenständigkeitserklärung	72

Abkürzungsverzeichnis

CI: Corporate Identity

CPI: Corruption Perception Index

CPM: Collection Première Moscow

F&E: Forschung und Entwicklung

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade

GUS: Gemeinschaft Unabhängiger Staaten

MERCOSUR: Mercado Común del Sur („Gemeinsamer Markt des Südens“, südamerikanische Freihandels- und Zollunion)

NAFTA: North American Free Trade Agreement

NTHH: Nichttarifäre Handelshemmnisse

POS: Point of Sale

THH: Tarifäre Handelshemmnisse

WTO: World Trade Organization

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	2
Abbildung 2: Markteintrittsformen im Überblick.....	10
Abbildung 3: Vorteile von Akquisition und Neugründung einer Tochtergesellschaft.....	12
Abbildung 4: Lizenzen	16
Abbildung 5: Master-Franchising	17
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Risikobetroffenheit und Marktbearbeitung.....	22
Abbildung 7: Grundorientierung des internationalen Marketings.....	23
Abbildung 8: think global, act local	27
Abbildung 9: Unternehmensorganigramm	28
Abbildung 10: Mögliche Risiken der internationalen Unternehmensaktivität	31
Abbildung 11: Die 10 größten Naturkatastrophen nach volkswirtschaftlichem Schaden in den Jahren 1980 bis 2012	32
Abbildung 12: Corruption Perceptions Index 2012.....	36
Abbildung 13: Umfrageergebnisse zum Thema Spionage.....	38
Abbildung 14: Durch Wirtschaftsspionage geschädigte Branchen.....	39
Abbildung 15: Number of registered cases and detained articles	40
Abbildung 16: Piratenkarte 2013	41
Abbildung 17: Kulturzwiebel	43
Abbildung 18: Eisbergmodell.....	44
Abbildung 19: Bekleidungsexporte der EU-Länder nach Russland in den Jahren 2008 bis 2012	55
Abbildung 20: Umfrage des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft und der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer.....	57
Abbildung 21: Corruption Perception Index 2012 Russia.....	58

1 Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Thema Customer Service im internationalen Vertrieb und den damit verbundenen Herausforderungen am Beispiel des russischen Marktes.

Im Vordergrund steht dabei die Frage nach den Chancen und Risiken einer Internationalisierung von Wirtschaftsunternehmen der Textilbranche, insbesondere im Hinblick auf den immer bedeutender werdenden russischen Markt.

Nachdem in Kapitel 2 der Globalisierungsprozess und die damit verbundenen Herausforderungen für Wirtschaftsunternehmen sowie die Motive für Internationalisierung erläutert werden sollen, werden in Kapitel 3 das internationale Modemarketing und dessen Besonderheiten sowie mögliche Internationalisierungsstrategien untersucht.

Die Unternehmensorganisation, die vor dem Hintergrund von wirtschaftlichen Aktivitäten im Ausland eine besondere Rolle spielt, wird in Kapitel 4 behandelt. Kapitel 5 ist den zahlreichen Risiken der Internationalisierung gewidmet, zu denen neben den politischen und kulturell bedingten Risiken auch die Gefahr, die von Naturkatastrophen ausgeht, gehört.

Da Freihandelsbemühungen auf der einen und Protektionismus auf der anderen Seite untrennbar mit dem internationalen Wirtschaftsverkehr verbunden sind, werden in Kapitel 6 sowohl Liberalisierungsbemühungen der Welthandelsorganisation (WHO) als auch protektionistische Maßnahmen einzelner Staaten zum Schutz der heimischen Wirtschaft vor ausländischer Konkurrenz erläutert. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei den tarifären und nichttarifären Handelshemmnissen zu (Kapitel 6.4.1 und 6.4.2).

Anschließend sollen die zuvor dargestellten Aspekte der Internationalisierung am Beispiel des russischen Marktes untersucht werden (Kapitel 7). Im Vordergrund steht dabei die Frage nach den größten Chancen und Risiken für den internationalen Textilhandel und Customer Service in Russland sowie die Frage nach den Auswirkungen von Russlands Beitritt zur Welthandelsorganisation.

Im Schlußkapitel sollen die Ergebnisse der Arbeit kurz zusammengefasst, die Erfolgsfaktoren für den Customer Service herausgearbeitet und auf der Grundlage der Untersuchungsergebnisse mögliche Handlungsempfehlungen entwickelt werden (Kapitel 8).

Der relativ hohe Anteil an Online-Quellen ist der Aktualität des Untersuchungsgegenstands geschuldet.

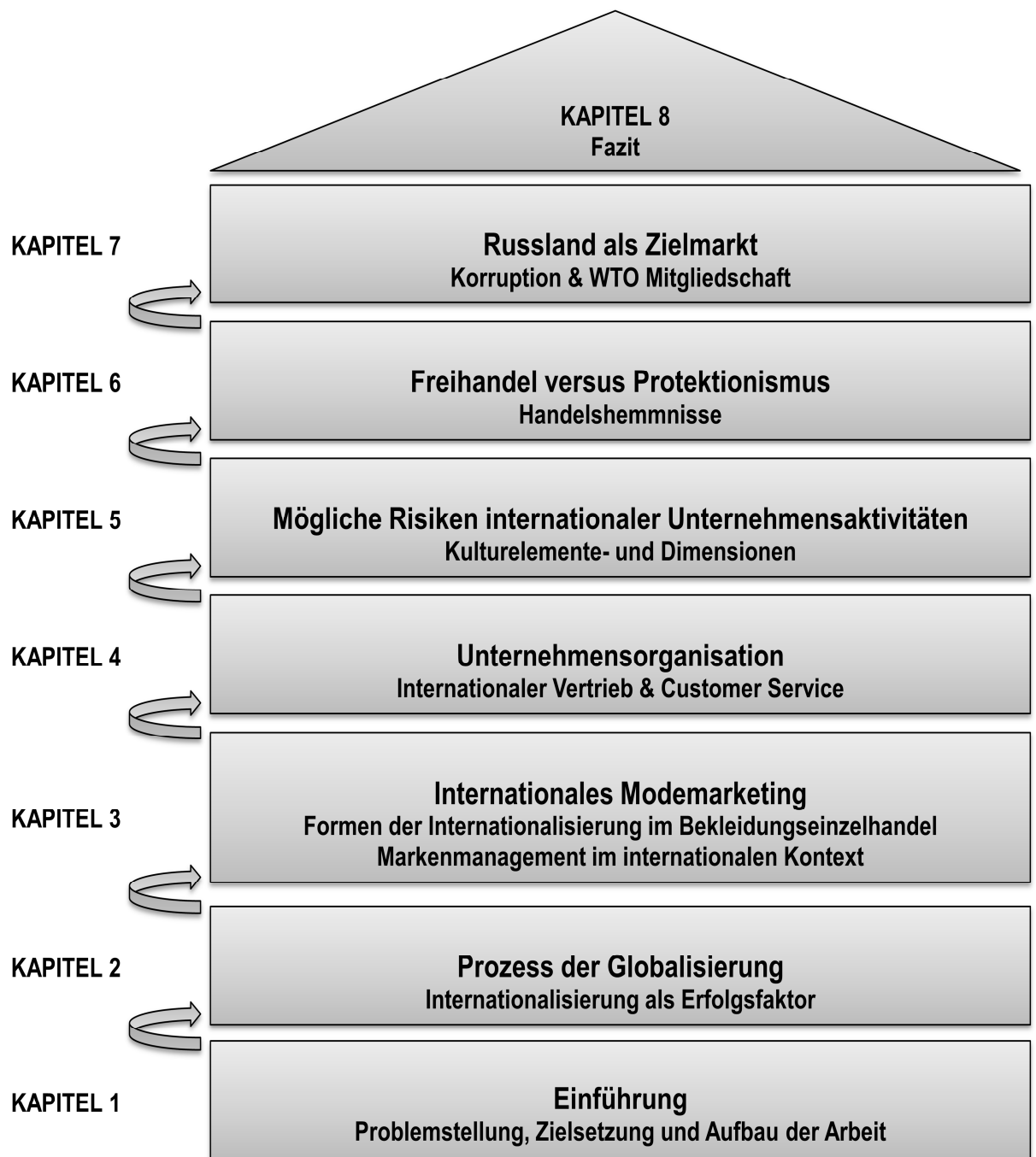


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

2 Globalisierung

„Globalisierung ist als Prozess zu verstehen, in dem sich soziale Verflechtungen über immer weitere Räume ausdehnen (Expansion), mehr und mehr dichter werdende Interaktionsnetzwerke diese Räume durchziehen (Netzwerkverdichtung), auf denen sich globale Wechselwirkungen ergeben (Reziprozität), die den strukturellen Umbau der daran beteiligten Gesellschaften (Transformation) beschleunigen“ [Neumair 2012, 5]

Die weltwirtschaftlichen Güter- und Kapitalströme werden seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts zunehmend dynamischer. Die Anzahl der Länder, die an der weltwirtschaftlichen Entwicklung beteiligt sind, nimmt stetig zu. Dazu gehören hauptsächlich die neuen Industrie- und Schwellenländer Asiens sowie einige Transformationsländer Osteuropas. Entwicklungsländer hingegen partizipieren bislang nur marginal am Globalisierungsprozess [vgl. Dieckheuer 2001, 31].

Globalisierung ist allgegenwärtig. Die in unseren Kaufhäusern angebotenen Produkte werden weltweit gefertigt, die uns bekannten Marken werden weltweit vermarktet [vgl. Bühs 1999, 846]. Auf der ganzen Welt finden sich dieselben Handels- und Fast-Food-Ketten. Kinder lernen bereits im Kindergarten Fremdsprachen, an den Hochschulen hat der Bologna-Prozess das Diplom durch Bachelor und Master ersetzt. Facebook als globales soziales Netzwerk verbindet die Menschen auf der ganzen Welt zu einer großen Community [vgl. Binckebanck 2012, 5]. Der technische Fortschritt in der Kommunikation macht die Globalisierung via Internet in den Privathaushalten zunehmend spürbar. Auch Fernreisen sind für viele Menschen zu einer Selbstverständlichkeit geworden [vgl. Bühs 1999, 846].

Folgende Faktoren haben den Globalisierungsprozess befördert:

Änderungen politischer Rahmenbedingungen: Die Liberalisierung des Außenhandels hat den Globalisierungsprozess weitestgehend beschleunigt und vereinfacht. Viele Handelshemmnisse wurden entweder ganz abgeschafft oder verringert. Dies führte zur Entfaltung des Freihandels. Nicht nur der Außenhandel, sondern auch der Finanzverkehr wurden immer mehr liberalisiert, was wiederum zur Senkung administrativer Kapitalverkehrsbeschränkungen führte [vgl. Dieckheuer 2001, 31f]. Der Rückzug des Staates aus der Wirtschaft hat den Globalisierungsprozess positiv beeinflusst. Durch die Deregulierung werden überflüssige Bestimmungen und Bürokratie abgeschafft, wodurch die wirtschaftliche Verflechtung beschleunigt und vereinfacht wird. Wegbereiter dieser Entwicklung waren die WTO und das internationale Handelsabkommen GATT [vgl. Neumair 2012, 9].

Politische, soziale und wirtschaftliche Stabilität übte ebenfalls einen günstigen Einfluss auf die Globalisierung aus. Dadurch wurden etwa in lateinamerikanischen Ländern stabile Bedingungen und ein sichereres Umfeld für Außenhandelsgeschäfte geschaffen. Ausländische Unternehmen waren nun bereit in diese Ländermärkte zu investieren.

Der Ausbau der Infrastruktur, ebenso wie die Entwicklung des Luftverkehrs und der Transporttechnologien haben den Transport von Waren und Rohstoffen vereinfacht.

Auch der Fortschritt in der Informations- und Kommunikationstechnik (Intranet, Video-konferenzen usw.) schafft günstige Bedingungen für weltweites Handeln.

Nicht zuletzt hat auch die Errichtung eines gemeinsamen Marktes in der Europäischen Union günstige Bedingungen für das Voranschreiten des Globalisierungsprozesses geschaffen. Dem Beispiel der EU folgte Nordamerika mit der Schaffung von Freihandelszonen durch das *North American Free Trade Agreement* „NAFTA“ und *Mercado Común del Sur*, kurz „MERCOSUR“ (Gemeinsamer Markt des Südens) in Südamerika [vgl. Mercosur]. Gemeinsame Märkte fördern den Kapitalverkehr und den Handel nicht nur zwischen den Mitgliedsländern, sondern auch weltweit.

Ferner ist der weltweite Technologietransfer intensiviert worden. Dadurch werden viele Länder im internationalen Wettbewerb konkurrenzfähiger, da sie durch Nachahmung und Einsatz innovativer Produktionsverfahren in der Lage sind, neue Produkte herzustellen. Zudem ist die Herstellung nicht mehr an bestimmte Produktionsorte gebunden [vgl. Dieckheuer 2001, 31f]. Es entsteht eine internationale Arbeitsteilung, da die Produktion an Standorte mit den jeweils günstigsten Produktionsbedingungen verlagert wird [vgl. Neumair 2012, 11].

Damit jedoch ein Land überhaupt wettbewerbsfähig werden und sich dadurch am Globalisierungsprozess beteiligen kann, bedarf es eines guten Bildungssystems, das genügend qualifizierte Arbeitskräfte in einem Land auszubilden vermag. Bildung ist demnach der erste Schritt in Richtung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit [vgl. Dieckheuer 2001, 31f].

Trotz der unbestreitbaren Vorteile der Globalisierung für den Welthandel ist die Kritik an sozialen, ökonomischen und kulturellen Auswirkungen der Globalisierung seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre des 20. Jahrhunderts zunehmend lauter geworden. Die Kritiker warnen vor allem vor den zahlreichen negativen sozioökonomischen und ökologischen Folgen der Liberalisierung des Welthandels für einzelne Gesellschaften [vgl. Martin/Schumann 1996, 9f].

Eine ausführliche und angemessene Darstellung des weitläufigen Themengebietes der Globalisierungskritik würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, weshalb an dieser Stelle ein Verweis an die Standardwerke zum Thema von Martin/Schumann und Greider [vgl. Greider 1998] ausreichen soll.

2.1 Erfolgsfaktor Internationalisierung

Die Welt rückt immer näher zusammen, durch das weltweite Informationsnetz findet ein reger Informations- und Wissenstransfer statt. Schnell findet Nationales ihren Weg über die Grenzen des Herkunftslandes. Informationen über neue Produkte oder Marken können binnen weniger Sekunden von Atlanta in den USA nach Nowosibirsk in Russland, von französischem Lyon nach Lusaka in Afrika weitergegeben werden. Dadurch können schnell auf der ganzen Welt Liebhabergemeinden entstehen. Durch die schnelle und kaum von einem Unternehmen beeinflussbare Verbreitung entsteht aber zugleich die Gefahr von Nachahmung von Marken, Technologien usw., vor allem

wenn eine starke Nachfrage nach dem Produkt existiert. So sehen sich viele Unternehmen mit dem Aspekt des internationalen Marketings konfrontiert. Kaum ein Unternehmen kann es sich heute erlauben, internationale Märkte zu ignorieren. Die Anzahl multinationaler Unternehmen ist seit 1969 von 7.000 auf ca. 80.000 gestiegen. Zudem hat sich der Wert aller weltweiten Exporte und Importe seit Anfang der 80er Jahre etwa versiebenfacht.

Diese Entwicklung zeigt die Veränderung des wirtschaftlichen Umfelds. Ein Unternehmen, das auf Internationalisierung verzichtet, um den Umgang mit Fremdsprachen, variierenden Wechselkursen, politischen und gesetzlichen Unwägbarkeiten oder Produktanpassungen an Kundenbedürfnisse aus dem Weg zu gehen, kann langfristig nicht erfolgreich sein. Selbst auf dem möglicherweise ergiebig und vor ausländischem Wettbewerb sicher wirkenden Binnenmarkt wird das Unternehmen bald mit der internationalen Konkurrenz konfrontiert. Dieser Annahme liegt die Tatsache zu Grunde, dass der internationale Handel weitgehend liberalisiert wurde. Das Potential des Binnenmarktes wird dem ausländischen Wettbewerb nicht lange verborgen bleiben. So sind nationale Unternehmen bald der internationalen Konkurrenz im Heimatmarkt ausgesetzt, es drohen ihnen Verluste der Marktanteile oder gar des ganzen Marktes. Weltweit gehen Unternehmen den Weg der Globalisierung, um in anderen Ländern und auf anderen Märkten Fuß zu fassen. So sollten auch eingesessene, national tätige Unternehmen den Schritt zur Internationalisierung wagen, ihre Plätze auf dem Weltmarkt finden und behaupten und sich auf diesem Wege Geschäftsmöglichkeiten auf Auslandsmärkten erschließen. Nutzt ein Unternehmen die Chance zur Expansion nicht rechtzeitig, könnten die Marktbarrieren in ausländischen Märkten zu groß werden, und sich der Zugang für immer verschließen [vgl. Kotler 2011, 1075f].

2.2 Motive für die Internationalisierung eines Unternehmens

Im Folgenden sollen weitere Internationalisierungsmotive erläutert werden, die ein Unternehmen dazu bewegen, auf internationalen Märkten aktiv zu werden. Diese Faktoren sollen das Streben bzw. die Notwendigkeit für den Bekleidungseinzelhandel nach Internationalisierung verständlich machen [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 837f].

Reaktive Motive → externe Antriebskräfte	Proaktive Motive → individuelle Motive
<p>Kulturelle und kaufverhaltensbezogene Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • homogene Bedürfnisse • crosscultural groups • weltweite Nachfrage • Internationalisierung bestehender Kunden <p>Politisch-rechtliche Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entstehung einheitlicher Wirtschaftsräume • Deregulierung • Liberalisierung <p>Wettbewerbsbezogene Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dynamischer Wettbewerb • Steigender Marktdruck • Internationalisierung von Wettbewerbern • Zunehmende Bedeutung von Zeit – und Kostenvorteilen • Synergetische Faktoren (Lieferanten, Kunden) <p>Technologische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbesserte Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht die Senkung von Kommunikations- und Logistikkosten 	<p>Erschließung neuer Märkte, da gesättigte Heimatmärkte</p> <p>Teilnahme am Wachstum ausländischer Märkte</p> <p>Sicherung vorhandener Absatzmärkte</p> <p>Sicherung des Gesamtabsatzes</p> <p>Kostensenkungspotenzial (Ausnutzung von Größeneffekten)</p> <p>Imageverbesserung gegenüber Kunden</p> <p>Zugang zu ausländischem Know-how</p> <p>Auslastung hochqualifizierten Personals</p> <p>Erwartung höherer Gewinne im Ausland</p> <p>Internationale Risikostreuung</p>

Quelle: Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 837f.

3 Internationales Modemarketing

Unter Marketing versteht man die markt- und kundenorientierte Unternehmensführung. „Wenn man die internationale Dimension des Marketing berücksichtigt, so kann das internationale Mode-Marketing als die markt- und kundenorientierte Führung von Bekleidungsunternehmen im internationalen Geschäft verstanden werden“ [Wißmeier 1999, 1152]. Die Marketingentscheidungen werden komplexer und müssen im Gesamtzusammenhang des Unternehmens und im Rahmen eines internationalen Konzeptes getroffen werden. Die Komplexität ergibt sich aus den, je nach Grad der Internationalisierung eines Unternehmens, mengenmäßig zunehmenden Entscheidungsbereichen. Darüberhinaus erweist sich die Informationsbeschaffung, die die ausländischen Märkte betrifft, häufig als schwierig und zeitaufwändig. Die einzelnen Schritte und Phasen müssen sorgfältig geplant und alle möglichen Risiken eliminiert werden, denn die Entscheidungen des Unternehmens haben weitreichende Konsequenzen [vgl. Wißmeier 1999, 1152].

Historisch betrachtet waren Mode, Textilien und Bekleidung schon immer international orientiert. In der Vergangenheit ging es hauptsächlich um die Stoffbeschaffung, wie beispielsweise den Import von Seide aus China oder Baumwolle aus dem Orient nach Europa. Der internationale Austausch von Modetrends ist bis ins Mittelalter zurückzuführen, man betrachte da beispielsweise die Mode der europäischen Höfe, die vom französischen Königshof beeinflusst war [vgl. Wißmeier 1999, 1147].

Die Textilindustrie gehört zu den ersten deutschen Industriezweigen, die sich international aufgestellt hatten. Bedingt durch hohe Lohnkostenanteilen ist die Textilindustrie den niedrigen Lohnkosten folgend immer weiter nach Osten gewandert [vgl. Lindner 2011, 5].

Im 20. Jahrhundert fand ein absatzmotivierter Entwicklungsschub in Richtung Internationalisierung statt. Seither hat die Internationalisierung des Absatzes von Bekleidungsherstellern stark an Bedeutung gewonnen und wird zunehmend wichtiger. Immer mehr Unternehmen werden in ausländischen Märkten aktiv. Levi's, Benetton, Timberland, Boss oder Jil Sander sind nur einige Beispiele. Die Gründe hierfür wurden in Kapitel 2.2 dargestellt. [vgl. Wißmeier 1999, 1147f]. Stagnierende Umsätze des deutschen Bekleidungshandels zeigen, dass die Deutschen wenig Geld für Kleidung ausgeben. Als Ursache hierfür können beispielsweise Sättigungserscheinungen bei Basisartikeln der Kleidung genannt werden. Diese Entwicklung ist jedoch auf Modemärkten fast aller Industrienationen zu beobachten [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 833]. Die nationalen Zielgruppen werden zudem, mengenmäßig betrachtet, für die einzelnen Marken immer kleiner. Um das Wachstum zu sichern und eine Steigerung des Absatzpotenzials zu gewährleisten, begegnen Unternehmen dieser negativen Entwicklung mit

internationaler Diversifizierung [vgl. Wißmeier 1999, 1147f], da internationale Märkte noch ein hohes Marktpotenzial bieten [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 833].

3.1 Besonderheiten bei der Internationalisierung der Bekleidungsbranche

Zu den für die Internationalisierung relevanten Besonderheiten gehört das Phänomen, dass trotz übereinstimmender demografischer Merkmale internationaler Zielgruppen sich völlig unterschiedliche Bekleidungspräferenzen entwickeln können. Dies bedeutet, dass sich die Modezyklen von Land zu Land unterschiedlich entwickeln können. Dies kann zahlreiche Ursachen wie Modegeschmack oder kulturspezifische Konsumgewohnheiten haben.

Eine weitere Besonderheit, die die Internationalisierung der Bekleidungsbranche birgt ist die Saisonalität. Saisonverläufe können in diversen Ländern völlig unterschiedlich verlaufen. Während in einigen Ländern die Konsumenten aufgrund klimatischer Bedingungen wärmere Kleidung benötigen, kann zum Beispiel in südlich gelegenen Ländern auf das Angebot derartiger Artikel fast vollständig verzichtet werden.

Hierzu kommt die Problematik der Beschaffungsrhythmen [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 833]. „Der Handel muss ca. sechs bis acht Monate vor Beginn der folgenden Verkaufssaison einen Großteil (ca. 60-80%) seiner Order in der Bekleidungsindustrie platzieren (sog. Vor- oder Hauptorder), um der langen Vorlaufzeit der (auftragsbezogenen) Produktion begegnen zu können“ [Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 833]. Da es aber zum Zeitpunkt der Bestellung keine greifbaren Informationen über das zukünftige Nachfrageverhalten gibt, trägt der Handel ein hohes Modorisiko. Im Gegenzug dazu trägt der Hersteller ein hohes Risiko bei der Nachorder. Hierbei handelt es sich um von der Industrie vordisponierte oder bereits produzierte Ware für die aktuelle Saison, die möglicherweise nur einer sehr schwachen Nachorder begegnet und somit im Lager des Herstellers liegen bleibt. Der Beschaffungsprozess gewinnt zunehmend an Bedeutung wenn man die Problematik unterschiedlicher Saisonverläufe und Modezyklen berücksichtigt und das ganze auf die internationale Ebene hebt.

Das Sortiment stellt auch ein Erfolgskriterium dar. Damit sind im Rahmen der Bekleidungswirtschaft alle Waren und Dienstleistungen mit inbegriffen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt von einem Textilhandelsunternehmen angeboten werden. Die jeweilige Zielgruppe bestimmt das Sortiment, dieses weist je nach Zielgruppenwünschen modische, konventionelle oder konservative Merkmale auf. Ein Verkäufer steht

immer vor der Herausforderung, den schnellen Entwicklungen und Veränderungen des Konsumverhaltens mit aktueller Mode zu begegnen, um letztlich als modischer Anbieter zu gelten. Das Sortiment sollte einer ständigen Aktualisierung unterliegen, die zusätzlich auch Kundenwünsche und -Bedürfnisse berücksichtigt und befriedigt. Dieser Aspekt nimmt an Komplexität zu, wenn man es aus dem Blickwinkel der Internationalität betrachtet. Unterschiedliche Länder bedeuten unterschiedliche Kulturen, Geschmäcker, körperliche Merkmale, Modische Präferenzen, Ästhetik-Empfinden und damit die benötigten variierenden Passformen auf internationalen Märkten. Es ist folglich schwer zu entscheiden, wie viel des Sortimentanteils man länderübergreifend anbietet und wie viel man länderspezifisch anpasst [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 834f]. Vor ähnlicher Herausforderung stehen die Hersteller bei der Entscheidungsfindung über die Strategie der internationalen Markenführung (vgl. Kapitel 3.3.1).

3.2 Formen der Internationalisierung im Bekleidungseinzelhandel

3.2.1 Strategien der internationalen Marktbearbeitung

Die Globalisierung treibt die Zunahme von internationalen Wirtschaftsbeziehungen immer mehr voran. Die Bedeutung der Auslandstätigkeiten wird, sowohl für die Großunternehmen als auch für mittelständische Unternehmen, immer größer. Um vorhandene Möglichkeiten auf Auslandsmärkten erfolgreich nutzen zu können, muss eine genaue Zielmarktanalyse und Segmentierung durchgeführt werden. Neben der genauen Planung des Eintrittszeitpunktes in den Markt, ist die Wahl der richtigen Markteintrittsstrategie von großer Bedeutung [vgl. Zentes 2004, 333]. Zu Beginn des Markteintritts sollte man zunächst einen zu großen Ressourceneinsatz meiden, durch Flagships-Stores oder Testgeschäfte ausreichende Marktkenntnisse sammeln und sich über Besonderheiten und Risiken des Ländermarktes bewusst werden [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 863]. Daraufhin kann überlegt werden, welche Art der Bearbeitung der internationalen Märkte man wählt. Zunächst muss das wichtigste Kriterium geklärt werden: Führt ein Unternehmen die internationale Marktbearbeitung mit oder ohne Fremdbeteiligung durch? Danach gilt es abzuwägen, wie hoch die möglichen Chancen sind und welche Risiken birgt die von einem Unternehmen gewählte Strategie [vgl. Wißmeier 1999, 1169]. Den Unternehmen stehen zahlreiche Markteintrittsstrategien zur Verfügung (vgl. Abb. 2). Die Wahl einer dieser Markteintrittsformen hat eine hohe strategische Bedeutung, da diese zukünftig jeden Aspekt der internationalen Geschäftsentwicklung beeinflussen wird [vgl. Zentes 2004, 334].

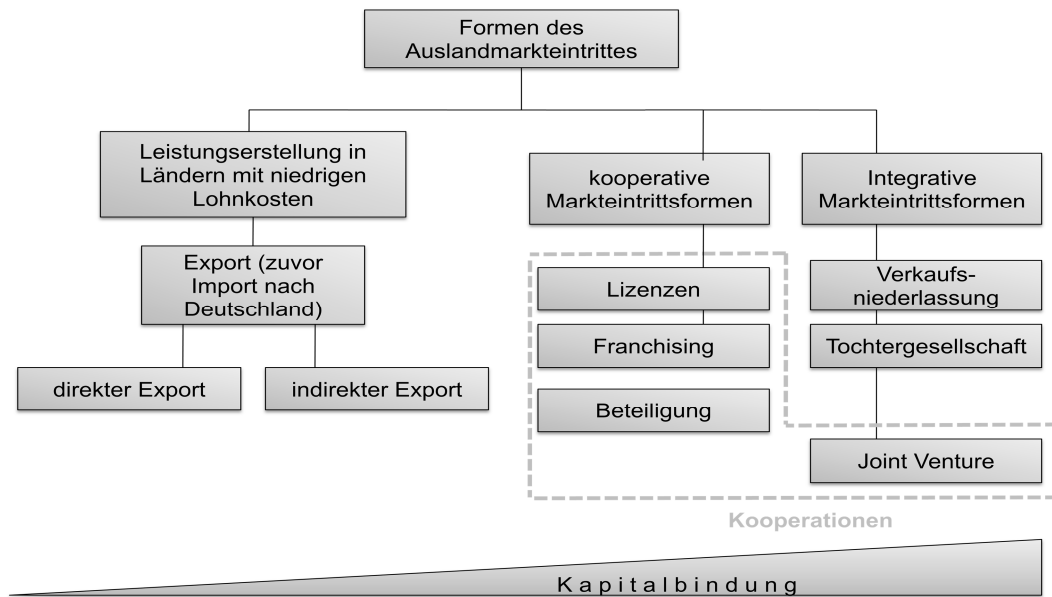


Abbildung 2: Markteintrittsformen im Überblick

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Zentes 2004, 333. und Neumair 2012, 346.

3.2.2 Internationale Marktbearbeitung ohne Fremdbeteiligung

Direkter Export

Der Export stellt die einfachste Möglichkeit der Internationalisierung dar und ist meist der erste Schritt für ein Unternehmen um den internationalen Markt zu bearbeiten. Der Export bietet einen Einstieg, der keinen großen Kapital-, Management- und Personaltransfer erfordert. Zudem gibt es keine größeren Veränderungen in der Unternehmensorganisation [vgl. Neumair 2012, 374]. Von direktem Export ist dann die Rede, wenn ein Hersteller die ausländischen Wiederverkäufer und Verwender selbst beliefert [vgl. Gelbrich 2011, 403]. Das Unternehmen bietet seine Leistungen ohne die Zwischenschaltung eines Absatzmittlers im ausländischen Markt an. Somit bleibt die Verantwortung für die Durchführung der internationalen Verkaufstätigkeit beim Hersteller [vgl. Zentes 2004, 334]. Die Abwicklung des direkten Exports erfolgt entweder über eine Exportabteilung im Heimatland oder über Handelsvertreter bzw. Reisende. Deren Aufgabe sollte sich keinesfalls nur auf Verkauf und Distribution beschränken, entscheidend für Verkaufserfolge und Kundenzufriedenheit ist der Kundendienst, zu dem beispielsweise Beratung und Einweisung gehört. Dies gilt vor allem für erklärungsbedürftige Erzeugnisse wie etwa Baumaschinen [vgl. Gelbrich 2011, 404].

Ein Vorteil des direkten Exports liegt in der unmittelbaren Kontrollmöglichkeit der Auslandaktivitäten, ein weiterer im direkten Kontakt des Unternehmens mit den Kunden. Dies begünstigt den Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen und einer intensiven Kundenbindung. Der Kunde hat die Möglichkeit der Identifizierung mit dem Herstellun-

ternehmen und dessen Marke [vgl. Zentes 2004, 335]. Eine große Marktnähe wird aufgebaut, das Unternehmen bekommt ohne Zeitverlust und Informationsverfälschung ein direktes Feedback von den Kunden. Das Unternehmen ist zunehmend flexibler und kann auf selbst gewonnene Erfahrungen und Kenntnisse zurückgreifen [vgl. Neumair 2012, 350]. Auch der Export über das Internet bietet eine gute Plattform, um mit den Kunden direkt in Kontakt zu treten, hierbei stehen jedoch viele offene Fragen juristischen Natur im Raum, die Gefahren in sich bergen können [vgl. Zentes 2004, 335]. Es sind jedoch auch einige Nachteile zu erwähnen. Wegen kultureller Unterschiede kann es zu Kommunikationsproblemen kommen. Die potenziellen Kunden könnten den unbekannten Unternehmen mit Misstrauen begegnen, was den Aufbau der Kundenbeziehungen verzögern würde. Die Absatzmöglichkeiten könnten durch das Unternehmen falsch eingeschätzt werden.

Mit der steigenden Bedeutung des Exports steigt auch die Wahrscheinlichkeit einer Direktinvestition durch das Unternehmen im Gastland. Es kann beispielsweise in Form eines weisungsgebundenen Repräsentationsbüros geschehen. Das Unternehmen ist somit direkt vor Ort, kann den Markt besser beobachten und die Kundenkontakte pflegen. Eine weitere Form ist die Zweitniederlassung, die in einem offiziellen Register eingetragen wird. Der Personalstamm wird größer und die Mitarbeiter bekommen eine Entscheidungsbefugnis. Die letzte Variante stellt die Tochtergesellschaft dar, die im Folgenden erläutert werden soll [vgl. Neumair 2012, 350].

Tochtergesellschaft

Eine Tochtergesellschaft ist ein juristisch selbständiges Unternehmen unter der Leitung eines Mutterunternehmens. Die Gründung einer Tochtergesellschaft in einem anderen Land kann für das Mutterunternehmen weitreichende Folgen haben. Diese Strategie stellt unter Betrachtung von Ausmaß des Kapitaltransfers die risikoreichste und langfristige Form der internationalen Marktbearbeitung dar. Für den Bekleidungseinzelhandel sollte diese Form der Internationalisierung nur gewählt werden, wenn ein Unternehmen über hohe finanzielle Mittel verfügt und ein ausreichendes Marktpotential für die eigenen Produkte besteht. Sollte der Markteintritt jedoch misslingen, ist der Rückzug mit hohen Kapital- und Imageverlusten gekennzeichnet.

Ein Vorteil einer Tochtergesellschaft gegenüber den Strategien der internationalen Marktbearbeitung mit Fremdbeteiligung, im Folgenden kooperative Formen genannt, ist die höhere Stabilität. Dies ist damit zu begründen, dass es bei Kooperationspartnern im Laufe der Zeit zu Interessensverschiebungen und somit zu unerwünschten Problemen und Konflikten kommen kann. Mit einer Tochtergesellschaft lassen sich zudem tarifäre und nichttarifäre Handelshemmnisse am besten umgehen. Darüber hinaus kann von niedrigeren Produktions- und Transportkosten profitiert werden. Ein weiterer Vorteil ist

die Tatsache, dass sich eine Tochtergesellschaft besser in die internationale Unternehmensstrategie der Muttergesellschaft integrieren lässt, als dies bei kooperativen Formen der Fall ist. Somit ist auch eine einheitliche Steuerung und Kontrolle der Tochtergesellschaften durch die Muttergesellschaft möglich. Zudem können Synergieeffekte im Gesamtunternehmen leichter realisiert und damit Kosten gespart werden. Sollte das Unternehmen im Gastland expandieren, etwa durch eigene Filialen oder im Franchisesystem, so bietet die Tochtergesellschaft Kontroll- und Antriebsmöglichkeiten im Sinne der Muttergesellschaft. Ein Nachteil ist, dass die Gründung einer Tochtergesellschaft an den vielen rechtlichen Beschränkungen scheitern könnte. Ebenso können politische Bestimmungen die Rückführung der Gewinne der Tochtergesellschaft an die Muttergesellschaft im Heimatland behindern [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 864f].

Es gibt unterschiedliche Varianten wie Tochtergesellschaften im Ausland gegründet werden können. Auf der einen Seite steht die Akquisition, auf der anderen die Neugründung eines Unternehmens, mit ihren jeweiligen Vorteilen (vgl. Abb. 3).

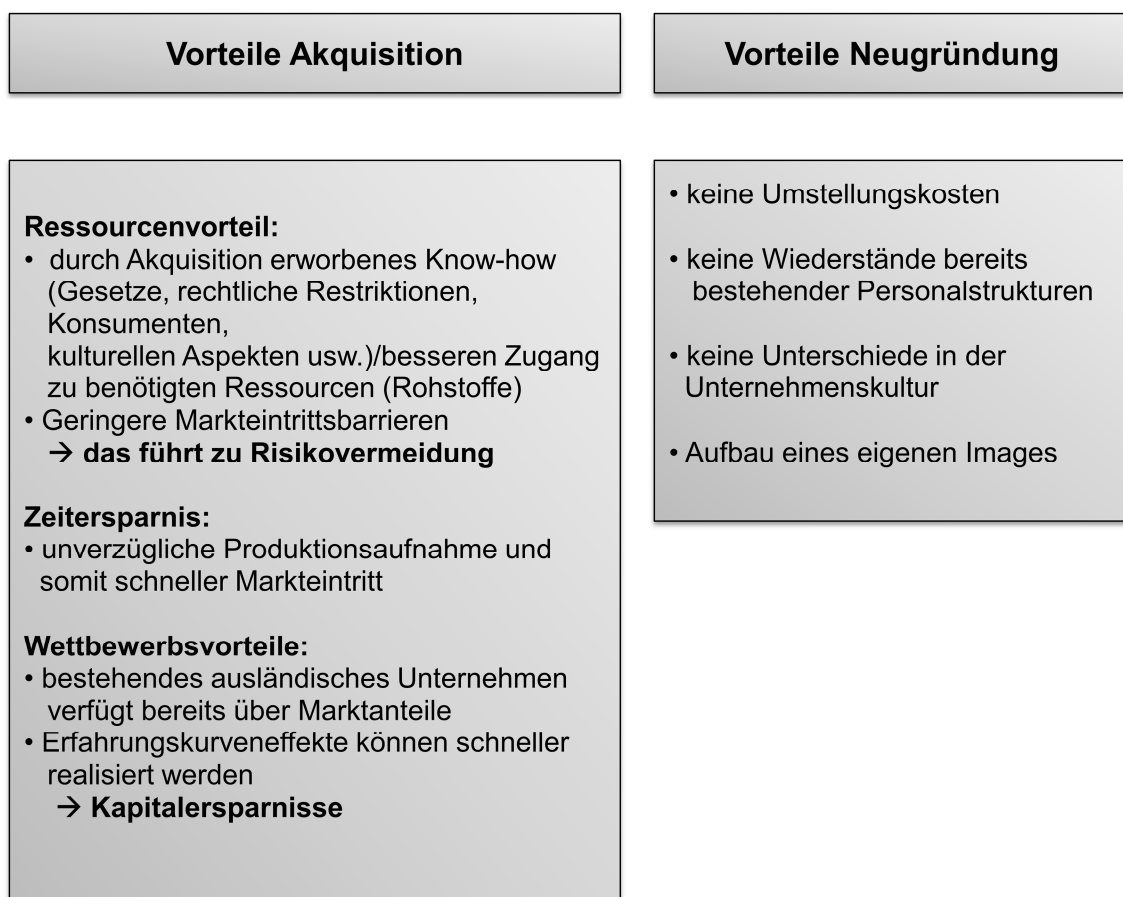


Abbildung 3: Vorteile von Akquisition und Neugründung einer Tochtergesellschaft

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Neumair 2012, 361f.

Eigene Ladenkette

Eine weitere Variante der internationalen Marktbearbeitung ohne Fremdbeteiligung bildet der Aufbau einer eigenen Ladenkette auf dem ausländischen Markt. Dieser ist mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden [vgl. Wißmeier 1999, 1170]. Die Expansion erfolgt durch die Einrichtung eigener Filialen, die vom Heimatmarkt oder von einer lokalen Tochtergesellschaft geführt werden können [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 864]. Eigene Filialen sind ein wesentlicher Faktor für den Aufbau eines internationalen Images einer Modemarke. Der Auftritt des Unternehmens in Bezug auf Corporate Identity & Corporate Design kann länderübergreifend einheitlich gestaltet werden. Eine genaue Festlegung der Warenpräsentation ohne dass ein Vertriebspartner diese unterlaufen könnte, ermöglicht eine Wiedererkennung des Unternehmens durch den Kunden. Nur so entsteht eine Markenbindung und die Identifikation mit der Marke. Folglich hat das Mutterunternehmen die vollständige Kontrolle über die internationalen Aktivitäten [vgl. Wißmeier 1999, 1170]. Einen Nachteil stellt jedoch der zur Steuerung benötigte hohe Kapital- und Personalbedarf dar, der umso höher wird, je mehr Filialen ein Unternehmen im Laufe der Zeit eröffnet. Das Auslandengagement wird zunehmend komplexer. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, diese Form der Internationalisierung zunächst in Märkten mit „gleicher Sprache, gleichen oder ähnlichen rechtlichen Gegebenheiten, kurzen Distanz, ähnlicher Kultur und ähnlichem Kundenverhalten“ einzusetzen [Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 865]. Sollte nämlich der Bekleidungseinzelhandel auf ein lokales Management, also auf den Aufbau einer Tochtergesellschaft verzichten, so kann man nur schwer nachvollziehen ob die Ware den lokalen Kundenbedürfnissen und Wünschen entspricht. Für den ersten Schritt in neue Märkte ist diese Form des Markteintrittes hervorragend geeignet. Es können zunächst in den wichtigsten Zentren des Landes Shops, sogenannte Flagship-Stores, eröffnet werden, die es zunächst ermöglichen, Kundenbedürfnisse und Wünsche zu ermitteln. Die damit gewonnenen Marktkennntnisse können bei der weiteren Expansion und Wahl der zur Verfügung stehenden Eintrittsmodi entscheidend sein.

Es besteht auch hierbei die Möglichkeit der Akquisition eines bereits bestehenden Filialnetzes vor Ort. Dies ist zunächst einmal mit einer hohen Kapitalbindung verbunden, ermöglicht aber eine hohe Verbreitung innerhalb kürzester Zeit und dadurch eine schnell steigende Markenbekanntheit. Eine derartige Expansionsstrategie nutzt beispielsweise Douglas mit den Douglas-Parfümerien [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 865].

3.2.3 Internationale Marktbearbeitung mit Fremdbeteiligung

Indirekter Export

Diese Form der internationalen Marktbearbeitung wird häufig von Unternehmen genutzt, die am Anfang ihrer internationalen Geschäftstätigkeit stehen. Indirekter Export ist mit dem geringsten Risiko behaftet [vgl. Zentes 2004, 335], da inländische Absatzorgane sämtliche Funktionen, Kosten und Risiken übernehmen, und gilt als die einfachste und sicherste Art des Auslandsgeschäfts [vgl. Gelbrich, 2011, 403]. Das exportierende Unternehmen ist dabei nicht selbst im Ausland aktiv, sondern nutzt die Dienste von beispielsweise Außenhandelsunternehmen, Handelsmarklern oder Exportagenturen. Diese übernehmen die Kundenakquise, Kundenkontakt, Absatz bis hin zu Transport und Lieferung [vgl. Zentes 2004, 335]. Es wird nicht nur kleinen und mittelständischen Unternehmen empfohlen, spezialisierte Absatzmittler bei den ersten Schritten hin zur Internationalisierung, einzuschalten. Auch große Unternehmen können von ihrer Erfahrung und dem Know-how [vgl. Gelbrich 2011, 403] „[...] hinsichtlich wirtschaftlicher, kultureller und juristischer Gegebenheiten, Transportwege und landesspezifischer Vertriebsnetze“ [Neumair 2012, 349] profitieren.

Unternehmen profitieren in vielerlei Hinsicht vom indirekten Export. Einen Vorteil stellen die geringen Investitions- und Organisationserfordernisse dar. Das Unternehmen benötigt zum Beispiel keine Exportabteilung. Ein weiteres Beispiel ist die „Abwälzung sämtlicher Kosten und Risiken, insbesondere Transport - oder Absatzrisiken, sowie Unsicherheiten bezüglich Zollformalitäten und Handelsbeschränkungen auf den Zwischenhändler“ [Neumair 2012, 349]. Das Unternehmen hat, obwohl nicht selbst im Ausland aktiv, eine Marktpräsenz auf mehreren Märkten. Es penetriert die Märkte mit eigenen Produkten und macht diese bekannt. Durch das Einbeziehen der eigenen Waren in das Sortiment des Zwischenhändlers steigt die Attraktivität der eigenen Produkte.

Durch die Zusammenarbeit ergeben sich aber auch Nachteile, da wiederum kaum eigene Erfahrungen gesammelt werden können. Das Unternehmen macht sich von den Fähigkeiten des Zwischenhändlers abhängig. Der Erfolg hängt ganz vom dessen Engagement, Qualifikation und Auftreten im Gastland ab. Die Steuerung der Aktivitäten ist vom Exportland aus schier unmöglich. Es besteht die Gefahr der Fehleinschätzung der ausländischen Marktentwicklung durch den Zwischenhändler. Der mangelnde Kontakt zwischen Produzenten und Endabnehmern führt zu einer Marktförne. Zudem können, je nach Höhe der Provision des Zwischenhändlers, zu geringe Gewinne generiert werden [vgl. Neumair 2012, 349].

Auch die Entwicklung eigener Wettbewerbsstrategien auf den Auslandsmärkten ist nur begrenzt möglich [vgl. Zentes 2004, 335]. Möglicherweise sind diese Nachteile der Grund dafür, warum gegenwärtig viele Unternehmen heutzutage ihr Auslandsengagement nicht mit einer indirekten Exporttätigkeit, sondern mit der „fortgeschritteneren“ Stufe der Internationalisierung, wie etwa der Lizenzvergabe, Auslandsbeteiligung oder Franchising beginnen [vgl. Gelbrich 2011, 404].

Vergabe von Lizenzen

Die Vergabe von Lizenzen an ausländische Unternehmen ist mit dem Vorteil der kapitalarmen internationalen Marktbearbeitung verbunden. Bei einer Lizenzvergabe wird nicht das Produkt selbst exportiert, sondern das patentrechtlich geschützte Know-how des Produzenten [vgl. Osnabrueck.IHK-Lizenzvergabe]. Dazu gehören, um einige Beispiele zu nennen, Erfindungen oder Patente, Gebrauchsmuster, Marken, Copyrights, technisches oder kaufmännisches Know-how, sowie Marketing- und Management-Know-how. Eine Lizenzvergabe wird von Wißmeier als sinnvoll erachtet, wenn das Markenrecht auf dem Auslandsmarkt geschützt werden muss, die eigene Produktionskapazität aber nicht ausreicht um die Nachfrage zu befriedigen [vgl. Wißmeier 1999, 1170]. Der Markeninhaber räumt einem ausländischen Unternehmen das Recht ein, seine Marke für dessen eigene Produkte zu nutzen. Für die Laufzeit des Lizenzvertrages zahlt der ausländische Lizenznehmer eine festgelegte Lizenzgebühr [vgl. Osnabrueck.IHK-Lizenzvergabe]. Er kann folglich von seinen Nutzungsrechten Gebrauch machen und die Produktion bzw. den Vertrieb des Lizenzproduktes nach eigenen Vorstellungen durchführen. Jedoch liegt genau hier die größte Gefahr für einen Imageverlust der Marke, sollten die Lizenzprodukte beispielsweise eine mangelhafte Qualität aufweisen [vgl. Wißmeier 1999, 1170]. Dem beugen aber viele Unternehmen vor, indem die Entwicklung der Produkte in enger Abstimmung mit dem Lizenzgeber stattfindet [vgl. Fösken, Sandra 2011, 22]. Ferner kann eine schlechte Marktbearbeitung durch den Lizenznehmer negative Folgen für den Lizenzgeber nach sich ziehen [vgl. Wißmeier 1999, 1170]. Grundsätzlich liegt die größte Gefahr in der Vertragstreue des Lizenznehmers und in der begrenzten Kontrollmöglichkeit durch den Markeninhaber. Lizenzvergaben an Unternehmen in anderen Ländern können aber sinnvoll sein, wenn es sich beispielsweise aus Kostengründen nicht lohnt, eigene Produkte zu exportieren oder diese die länderspezifischen Produkthanforderungen nicht erfüllen. Auf diese Weise können Unternehmen nicht oder nur schwer zugänglicher Märkte erschließen und sich Marktwissen aneignen [vgl. Osnabrueck.IHK-Lizenzvergabe]. Durch die Präsenz der Marke kann diese gestärkt und der Markenwert gesteigert werden. Es erfolgt eine Penetrierung der Markenbekanntheit am Point of Sale (POS). Der Markeninhaber generiert zusätzliche Umsätze mit Lizenzeinnahmen, ohne dabei ein zu hohes finanzielles Risiko einzugehen, wie es bei der Investition in eine Tochtergesellschaft der Fall ist.

In der Regel profitieren sowohl der Lizenzgeber als auch der Lizenznehmer. Für den Lizenznehmer eröffnen sich möglicherweise neue Vertriebswege, da er eine starke und bekannte Marke in sein Portfolio aufnimmt. Dadurch könnten wiederum seine Kompetenzen als Produzent unterstrichen werden [vgl. Fösken, Sandra 2011, 22]. Viele der Modeunternehmen vergeben Lizenzen, wie etwa für Düfte, Accessoires, Schmuck oder Schuhe (vgl. Abb. 4).



Abbildung 4: Lizenzen

Quellen (von links nach rechts):

http://images.blog.edelight.de/parfum/gallery/diesel-parfum/diesel-parfum_prev.jpg (12.07.2013)

<http://50.img-preis.de/1610207/Sport-Freizeit/Beauty/Betty-Barclay-Chic-Eau-de-Toilette-Damen.jpg> (12.07.2013)

http://media.douglas.de/635662/300_0/VersaceYellow_Diamond.jpg (12.07.2013)

http://media0.yopi.de/product_images/587/587734/list_large/puma-jamaica-woman-eau-de-toilette.png (12.07.2013)

Franchising

Beim Franchising handelt es sich um eine Marketing- und Vertriebsstrategie bzw. Form der Marktbearbeitung bei der zwei Unternehmen vertikal kooperieren [vgl. Gelbrich 2011, 461].

Ein rechtlich selbstständiger Franchisegeber überlässt einem rechtlich selbstständigen Franchisenehmer gegen Gebühr ein unternehmerisches Gesamtkonzept. Dieses beinhaltet ein bereits erfolgreich eingesetztes, in anderen Märkten erprobtes Beschaffungs-, Absatz-, Organisations-, Managementkonzept und eine Marketingstrategie, wie etwa die von H&M. Jahr für Jahr eröffnet H&M weltweit neue Geschäfte auf Franchise-Basis, so beispielsweise 2012 in Thailand [vgl. H&M auf Franchise-Basis]. Zwischen Franchisegeber- und Nehmer besteht eine intensive Kooperationsbeziehung. Der Franchisegeber trifft wichtige Entscheidungen, koordiniert und kontrolliert Abläufe und Aktivitäten des Franchisenehmers. Dieser hingegen hat die Aufgabe, die festgelegten Investitionen zu tätigen, alle Geschäftsvorschriften einzuhalten und die Maßnahmen,

die von Franchisegeber empfohlen werden, umzusetzen [vgl. Neumair 2012, 357]. Die jeweiligen Rechte und Pflichten sowie das Entgelt werden im Franchisevertrag festgelegt [vgl. Gelbrich 2011, 461].

Franchiseunternehmen haben einen einheitlichen Marktauftritt, der auf einer Corporate Identity (CI) basiert. Zur CI zählen neben Corporate Design, die Corporate Communication und Corporate Behavior. Sie legt Parameter fest wie: Lage, Ausstattung der Geschäftsstätten, Bedienungs-, und Kontaktmodalitäten sowie Produkt - und Sortimentprogramm. Das Gesamtkonzept führt dann zur Entstehung eines bestimmten Images, das bestenfalls auf allen Märkten gleich ist. Das Franchising kann von Unternehmen genutzt werden, die aufgrund des hohen Risikos Direktinvestitionen im Ausland vermeiden wollen, oder deren Produkte nicht exportiert werden können. Zu beachten ist jedoch, dass nicht jedes Produkt für Franchising geeignet ist. Dazu gehören Produkte oder Dienstleistungen, für deren Erstellung ein hohes Ausmaß an technischem Know-how benötigt wird.

Im internationalen Kontext wird das sogenannte Master-Franchising genutzt. Das Master-Franchising ist eine beliebte Form der Internationalisierung im Handel (vgl. Abb. 5).

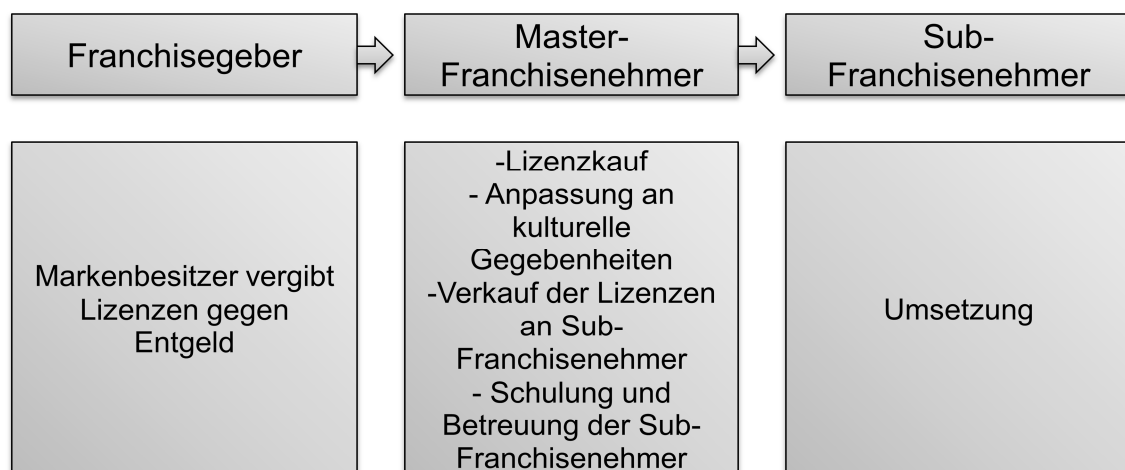


Abbildung 5: Master-Franchising

Quelle: eigene Darstellung.

Dabei erhält ein Master-Franchisenehmer gegen Entgelt Lizenzen von einem Franchisegeber aus dem Ausland, der sich mit einem erprobten Franchisekonzept im jeweiligen Land etablieren will. Der Master-Franchisenehmer fungiert nun einerseits als Franchisenehmer, indem er die Verantwortung in diesem Land für das Konzept übernimmt und es an kulturelle Gegebenheiten anpasst. Zudem übernimmt er die Administration, die Schulung, Ausbildung und Betreuung der Sub-Franchisenehmer.

Andererseits agiert er zugleich als Franchisegeber, der die Lizenzen an weitere Sub-Franchisenehmer verkauft [vgl. Neumair 2012, 357].

Aus dem Franchising ergeben sich sowohl Vor-, als auch Nachteile für den Franchisegeber. Der Franchisegeber hat die Möglichkeit einer schnellen Verbreitung des Geschäftssystems, mit einem weltweit einheitlichem Auftritt und Unternehmensimage. Zu den Vorteilen zählt ebenfalls die hohe Marktabdeckung- und Ausschöpfung [vgl. Zentes 2004, 338], ohne dass große personelle und finanzielle Ressourcen benötigt werden. Der Franchisegeber kann das standortspezifische Know-how des Lizenznehmers nutzen und zudem von seiner Motivation profitieren, da der Franchisenehmer seinerseits auch am hohen Umsatz interessiert ist. Dabei bleibt das unternehmerische Risiko für den Franchisenehmer relativ gering, da dieses vom rechtlich selbstständigen Lizenznehmer getragen wird. Dennoch behält der Lizenzgeber die Kontrolle über alle Aktivitäten und Marketingmaßnahmen des Lizenznehmers. Ein weiterer Vorteil ist die Akzeptanz im Gastland durch Schaffung von Arbeitsplätzen. Der größte Vorteil für den Franchisenehmer ist die Unterstützung durch den Franchisegeber und die Nutzung seiner Erfahrungswerte. Doch genau dieser Know-how-Abfluss gehört zu den Nachteilen für den Lizenzgeber. Des Weiteren können Fehlentscheidungen in der Wahl des Lizenznehmers zu Imageverlusten führen, wenn dieser sich beispielsweise nicht systemkonform verhält. Die Gebundenheit und begrenzte Handlungs- und Entscheidungsspielräume können aber wiederum zur Demotivation des Lizenznehmers führen und sich negativ auf die Umsätze auswirken. Ein weiterer Nachteil für den Lizenznehmer ist, dass er nicht den gesamten Gewinn ausschöpfen kann, sondern lediglich die Franchisegebühren erhält. Der größte Nachteil für den Lizenznehmer ist die Tatsache, dass das komplette Geschäftsrisiko bei ihm liegt. Sollte es also zu einem Imageverlust der Unternehmens, der Marke oder des zu vertreibenden Produktes kommen, trägt er allein die Konsequenzen [vgl. Neumair 2012, 358].

Beteiligung

Ein internationalisierendes Unternehmen kauft Anteile eines auf dem ausländischen Markt bestehenden Unternehmens. Dabei bestimmt die Beteiligungshöhe das Mitbestimmungsrecht an dem Unternehmen, dessen Marktaktivitäten und Entscheidungen. Das vorhandene Know-how des lokalen Unternehmens über den Markt, Kundenwünsche oder kulturbedingtes Modeverständnis, ermöglicht dem beteiligten Unternehmen sich an die Kundenbedürfnisse des Gastlandes anzupassen. Diese Form des Markteintrittes ist ebenfalls mit einer hohen Kapitalbindung verbunden. Hierzu kommt ein zusätzlicher finanzieller und personeller Aufwand für die notwendige Kontrolle des ausländischen Unternehmens. Inwieweit man letztlich vom Mitbestimmungsrecht Gebrauch machen kann, ob es zum Verkauf der eigenen Bekleidungstextilien kommt,

oder ob sich die eigene Marke international etablieren kann, ist ungewiss [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 866].

Joint Venture

Hierbei handelt es sich um eine Unternehmenskooperation in Form eines Gemeinschaftsunternehmens von mindestens zwei rechtlich selbstständigen Unternehmen [vgl. Backhaus/Büschken/Voeth 2003, 138], die auch nach Eingehen des Joint Ventures voneinander unabhängig bleiben und ihre jeweilige Unternehmensidentität beibehalten [vgl. Neumair 2012, 359]. Im Bekleidungseinzelhandel ist Joint Venture die häufigste Markterschließungsform neben dem Franchising. Für die Eröffnung der Zara-Stores in Deutschland haben beispielsweise die spanische Intex-Group und Otto-Gruppe ein Joint Venture gegründet [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 866]. Die dauerhafte zwischenbetriebliche Zusammenarbeit ist vertraglich festgelegt und kann auf verschiedene Weise zustande kommen. Die Partner können ein völlig neues Gemeinschaftsunternehmen gründen, oder Anteile an einem schon bestehenden Unternehmen erwerben. Alle Partner beteiligen sich mit einem gewissen Kapitalanteil am Gemeinschaftsunternehmen, je nach dessen Höhe teilen sich die Partner die Geschäftsführung, Gewinn aber auch das unternehmerische Risiko. Es gibt unterschiedliche Varianten der Kapitalbeteiligung: die Mehrheitsbeteiligung, Minderheitsbeteiligung, und die klassische Variante des Paritäts-Joint-Ventures, bei der sich die Partner kapitalmäßig in gleicher Höhe beteiligen [vgl. Neumair 2012, 359]. „Das gegründete Gemeinschaftsunternehmen ist eine organisatorisch und rechtlich selbstständige wirtschaftliche Einheit“ [Neumair 2012, 359]. Diese klassische Form des Joint Ventures nennt man Equit Joint Venture [vgl. Neumair 2012, 360].

Ist mindestens ein Kooperationspartner mit ausländischer Herkunft beteiligt, so kommt das Joint Venture auf eine internationale Ebene. Besonders reizvoll für Unternehmen die den Schritt hin zur Internationalisierung wagen wollen, sind Joint Ventures mit einem lokalen Partner vor Ort. Mit diesem Schachzug umgehen sie Handelshemmnisse und nutzen die Landes-, Marktkenntnisse, Marktstellung des lokalen Partners [vgl. Neumair 2012, 360] sowie Kontakte zu Kreditgebern, Mitarbeitern, Zulieferern und Regierung [vgl. Zentes 2004, 341]. Zudem hat ein Unternehmen einen Konkurrenten weniger, indem es mit diesem kooperiert. Auf diesem Weg wird die Rivalität auf ausländischen Märkten reduziert. Joint Ventures werden oft zu einer gemeinsamen Markterschließung gebildet, besonders wenn die Märkte große Wachstumschancen aufweisen oder besonders Risikobehaftet sind. In diesem Fall können die Kooperationspartner von den Erfahrungen und Wissen des jeweils Anderen profitieren. Es erfolgt zudem eine Reduktion des Risikos für die beteiligten Partner, da sich alle kapitalmäßig beteiligen [vgl. Neumair 2012, 360]. Die entstehenden Kosten müssen nicht alleine getragen werden, sie werden genau wie auch das Humankapital mit der Partnerfirma

geteilt [vgl. Zentes 2004, 341]. „Erzielung von „economies of scale“ (Skaleneffekte) durch gemeinsame Produktion, aber getrennten Vertrieb und „economies of scope“ (Verbundeffekte) durch Bündelung komplementärer Ressourcen, Kompetenzen und Fähigkeiten“ [Neumair 2012, 360].

Neben den erwähnten Vorteilen bring ein Joint Venture auch einige Nachteile mit sich. Bereits die kulturellen Differenzen können zwischen den Partnerunternehmen zu Unstimmigkeiten führen. Es kann zu Problemen bei der Entscheidungsfindung kommen, oder diese nimmt zu viel Zeit in Anspruch, weil jeder seine eigenen Geschäftsinteressen durchsetzen will und keine Einigkeit herrscht. Die beteiligten Unternehmen geraten in Abhängigkeiten, sind in ihrer Flexibilität und Reaktionsfähigkeit eingeschränkt und müssen mit Eigenständigkeitseinbußen rechnen, weil sie immer die Zustimmung des Partners benötigen. Hatten die Kooperationspartner zu Beginn noch gleiche Zielvorstellungen kann es schnell zu Ziel-, und Interessenskonflikten kommen. Zudem besteht stets die Gefahr eines zu hohen Know-how-Abflusses, die zuvor nicht in dem Ausmaß voraussehbar war. Risikoreich ist es, wenn ein Unternehmen mit zu vielen verschiedenen Partnern auf verschiedenen Märkten zusammenarbeitet, denn so kann eine konsistente Internationalisierungsstrategie nur bedingt beibehalten werden [vgl. Neumair 2012, 360].

Partnerschaftskonzepte

Partnerschaftskonzepte stellen diverse zusätzliche Handelskonzepte dar, die zu einer Marktbearbeitung genutzt werden können, wobei sie sowohl für die internationale Expansion als auch für die Bearbeitung von Inlandmärkten genutzt werden. Man unterscheidet zwischen Shop-in-Shop-Konzepten, Corners, Concessions, Vertragsflächen und Depotsystemen. Eine deutliche Abgrenzung der genannten Partnerschaftskonzepte wird weder in der Theorie beschrieben noch in der Praxis durchgeführt. Die Grenzen hierbei sind fließend [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 867].

Shop-in-Shop: Um den Kunden positive Einkaufserlebnisse zu bieten, muss der Handel mit einer vielfältigen Produktauswahl, unterschiedlichsten Markensegmenten, qualitativen Artikeln und besonderen Merchandisingaktivitäten den Kunden ansprechen. Dies lässt sich durch Shop-in-Shop Konzepte umsetzen [vgl. Handelswissen-Flächen-/Shop-Konzepte]. Unterschiedliche Herstellermarken werden auf der Fläche eines Bekleidungseinzelhändlers angeboten. Diese Spezialabteilungen heben sich optisch vom restlichen Sortiment ab. Die Herstellermarken werden dabei auf den Warenträgern des Herstellers präsentiert [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 94]. Ein Beispiel stellen die Intersport-Filialen dar, in welchen Sportmarken wie Esprit, Nike oder Jack Wolfskin im Rahmen eines Shop-in-Shop Konzeptes präsentiert werden. Die Hersteller und ihre Marken sollen so besonders hervorgehoben werden. Im besten Fall wird das

positive Image des Markenherstellers auf das Einzelhandelsgeschäft transferiert [vgl. Rester 2010]. Damit ein Shop-in-Shop entsteht, kommt es zu einer Kooperation zwischen dem Einzelhändler und dem Hersteller. Hierbei erwirbt der Einzelhändler vom Hersteller die Shop-Leistungen. Es gibt jedoch auch die gegensätzliche Konstellation, bei der der Hersteller die für seine Präsentation benötigte Fläche von einem Händler mietet. Dabei handelt es sich um das sogenannte Concession [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 95]. Die Variante des sogenannten Corners unterscheidet sich nur bezüglich der Größe von einem Shop-in-Shop System. Die Artikel werden lediglich auf einer kleineren Fläche angeboten.

Für den Bekleidungshandel bieten diese Internationalisierungsformen sowohl Vor- als auch Nachteile:

Der mit der Internationalisierung verbundene finanzielle Aufwand kann durch Shop-in-Shop-Systeme, Corners und vor allem durch Concessions relativ gering gehalten werden. Zudem kann man von der Marktkennntnis des Partners profitieren. Zu den Nachteilen gehört die schwierige Kontrolle des Händlers vor Ort. Man kann kaum überprüfen ob sich der Händler tatsächlich an die Sortierungsvorgaben des ausländischen Herstellers hält. Dies kann lediglich durch teure Überwachungssysteme gewährleistet werden. Das vorliegende Beherrschungsproblem kann zudem durch die Vergabe von Concessions verringert werden, da dort meist durch eigenes geschultes Personal verkauft wird, das leichter überwacht werden kann.

Diese Form des Markteintritts kann vor allem genutzt werden, um Markterfahrungen zu sammeln und die Marke am ausländischen Markt zu etablieren, bevor man eigene Shops eröffnet oder andere Markteintrittsformen mit wesentlich höheren Kapitalbindungen wählt [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 869].

Im Gegensatz zu etwa einem Shop-System darf bei einer Vertragsfläche der Händler vor Ort über die optische Gestaltung der Fläche entscheiden. Für den Hersteller bedeutet dies jedoch eine mangelnde Kontrolle über den eigenen Markenauftritt auf dem ausländischen Markt. Eine Überwachung ist auch hier mit einem hohen finanziellen und personellen Aufwand verbunden. Bei einem Depot-System bietet ein Händler die Ware in seinem Geschäft zum Verkauf an. Erst nach dem Verkauf der Produkte erhält der Hersteller sein Entgelt für die Ware. Sollte diese nicht verkauft werden, ist der Hersteller zur Rücknahme verpflichtet. Dies bedeutet ein hohes Risiko für den Hersteller, zumal er keinen Einfluss auf die tatsächlichen Aktivitäten des ausländischen Händlers ausüben kann. Wie bei Vertragsflächen ist auch hier die Kontrolle über eigenen Marktauftritt nicht gewährleistet. Die Rücknahmeverpflichtung für abgelaufene Kollektionen könnte eine Internationalisierung unwirtschaftlich machen. Dieses System ist höchstens für Basisartikel geeignet. Sowohl Vertragsflächen als auch Depot-Systeme gehö-

ren zu risikobehafteten Markteintrittsformen. Ein internationalisierendes Unternehmen sollte die Vor- und Nachteile dieser Varianten genau abwägen.

Die Abbildung 6 stellt den Zusammenhang zwischen Risikobetroffenheit und Marktbearbeitung dar:

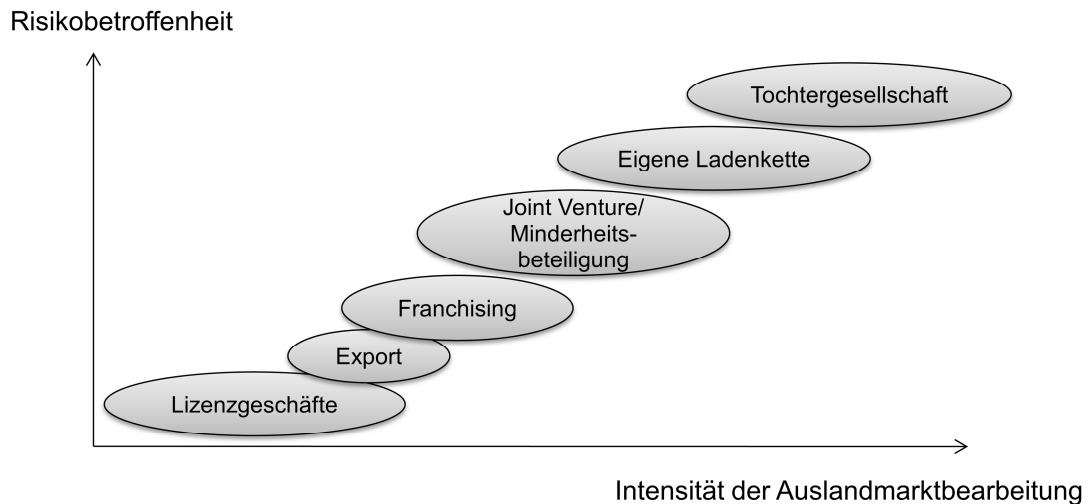


Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Risikobetroffenheit und Marktbearbeitung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Neumair 2012, 288.

3.3 Internationalisierung des Marketing, Strategie der internationalen Markenführung

Erhöhter Wettbewerbsdruck, verursacht durch das Eindringen von internationalen Konkurrenzmarken in nationale Marktsegmente, zwingt viele Unternehmen deren in diesen Märkten bewährten und erfolgreichen Markenkonzeppte auf internationale Märkte auszuweiten [vgl. Korneli 2012, 24].

Ein Unternehmen sollte die Entscheidung für die Standardisierung oder Differenzierung bereits vor dem eigentlichen Markteintritt treffen.

Standardisierung bedeutet, dass alle Märkte in den unterschiedlichen Ländern mit dem gleichen Leistungsprogramm bedient werden. Dies funktioniert besonders gut auf Märkten, die dem Heimatmarkt ähneln, da die kulturellen Gewohnheiten und Modetrends nicht sehr weit auseinander liegen. Im Gegensatz zur Standardisierung wird bei der Differenzierung in jedem Land ein völlig neues Leistungsprogramm erstellt mit dem der Markt bearbeitet wird. Eine totale Differenzierung ist aus Gründen der Komplexität für den Bekleidungshandel kaum zu realisieren. Die Erstellung eines völlig neuen Leistungsprogramms für die Bearbeitung jedes einzelnen Marktes ist nahezu unmöglich. Eine Lösung des Problems der Anpassung an kulturelle Gewohnheiten und Mode-

trends bietet die Modularisierung. Dabei werden bestimmte Bekleidungsmodule erstellt, die je nach kulturellen Gewohnheiten und modischen Einstellungen in den Ländern eingesetzt werden. Vergleicht man beispielsweise das Bekleidungsangebot von H&M in Deutschland mit dem in Spanien so stellt man fest, dass jeweils trendentsprechende unterschiedliche Module eingesetzt werden. Während in Spanien hochmodischen Elemente zu finden sind, wird in Deutschland eher konventionelle Bekleidung angeboten [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 857].

Wießmeier stellt in diesem Zusammenhang die These aufgestellt, dass die Standardisierungsmöglichkeiten in Abhängigkeit vom Modegenre und der Traggelegenheit variieren [vgl. Wießmeier 1999, 1172f]. Standardisierungspotenziale ergeben sich bei der Freizeitkleidung, da sie kaum kulturellen Zwängen unterliegt. Dagegen ist bei Geschäfts- und Festkleidung eine Differenzierung notwendig ist, da hier eher ein kultureller und länderspezifische Einfluss besteht [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 857].

Strategisches internationales Marketing:

Die Mode variiert von Land zu Land, beeinflusst von kulturellen Gegebenheiten und Geschmäckern. Inwieweit muss nun eine Marke angepasst werden, um in den unterschiedlichen Ländern erfolgreich zu sein? Je nach Grad der Differenzierung oder Standardisierung unterscheidet man vier Grundorientierungen des internationalen Marketings (vgl. Abb. 7).

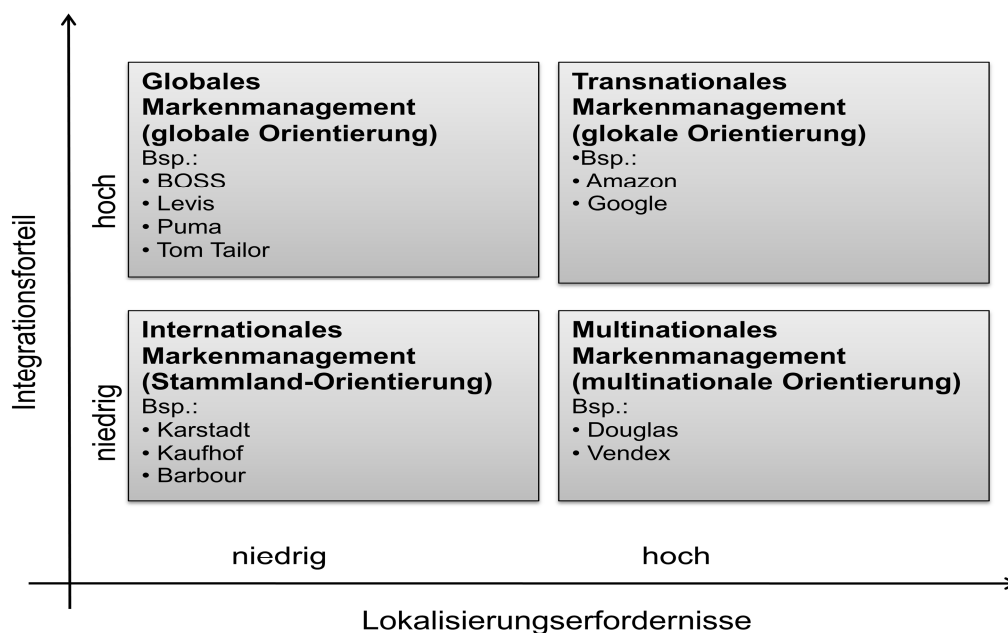


Abbildung 7: Grundorientierung des internationalen Marketings

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 859.

Verfolgt ein Unternehmen eine *internationale Markenstrategie*, nimmt es keine Anpassungen an länderspezifische Gegebenheiten vor. Dies geschieht, weil die Hauptaktivitäten auf dem Heimatmarkt liegen, Beispiele hierfür sind Karstadt oder Kaufhof [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 857]. Bei der Stammland-Orientierung werden die im Heimatmarkt praktizierten und dort auch bewährten Marketingkonzepte weitestgehend ohne eine Anpassung an nationale und lokale Gegebenheiten auf Auslandsoperationen transferiert. Die Unterschiede im Kundenverhalten werden außer Acht gelassen, Anpassungen erfolgen nur wenn rechtliche Gegebenheiten im Zielland dies erforderlich machen [vgl. Zentes 2010, 49].

Bei der *multinationalen Markenstrategie* erfolgen Anpassungen an die jeweils typischen Ländergegebenheiten. Manchmal ist dieser Vorgang unumgänglich, da die Länderunterschiede zum Beispiel im kulturellen Bereich zu groß sind. Für jedes Land entsteht ein individuelles an die ländertypischen Gegebenheiten angepasstes Markenkonzzept. Es werden alle Elemente des Markenauftritts, also Markenname, Markenkennzeichen und das gesamte Marketing-Mix angepasst. Für jedes Land entsteht eine neue Marke. Auf diesem Weg werden globale Leistungen, in den jeweiligen Ländermärkten eigenständig geführt. Es kommt letztlich zur Bildung eines Local Brands [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 244]. In erster Linie bietet sich die multinationale Marketingstrategie an, wenn ein Unternehmen die Marke eines anderen Unternehmens erwirbt, die sich auf bestimmten Ländermärkten bereits durchgesetzt und positioniert hat. So kann diese bereits erfolgreiche und bekannte Marke zum Unternehmenserfolg beitragen, ohne die zeitaufwändige Einführung einer völlig neuen und im betreffenden Land unbekannten Marke [vgl. Korneli 2012, 25].

Als Vorteil einer eigenen Marke für ein bestimmtes Land ist zu werten, dass lokale Kundenbedürfnisse optimal getroffen werden und dies zur Generierung höherer Markenerträge führt. Das Unternehmen hat eine größere Flexibilität in der Marktbearbeitung, als Beispiel hierfür ist die Preissetzung zu nennen. Zudem kann den rechtlichen Anforderungen im jeweiligen Land besser nachgegangen werden. Diesen Vorteilen stehen jedoch auch einige Nachteile gegenüber. Für ein international tätiges Unternehmen steigen mit der Anzahl seiner weltweit eingesetzten Marken sowohl die Komplexität als auch die Kosten [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 245], die unter Umständen aufgrund geringer Finanzressourcen eines Bekleidungshändlers untragbar werden könnten [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 857]. Zudem können Synergie- und Skaleneffekte nur minimal ausgenutzt werden. Bei internationalen Kunden kann es zu Irritationen kommen, sie können folglich keine richtige Markenbindung aufbauen. Da es unterschiedliche Markennamen in unterschiedlichen Ländern gibt, ist kein Wiedererkennungswert zu verzeichnen [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 245].

Bei der *globalen Strategie* ist ein Unternehmen bestrebt, eine „einheitliche Weltmarke mit identischer Positionierung und einer einheitlichen Markenpolitik“ [Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 245] aufzubauen. In jedem Land, in dem das Unternehmen tätig ist, verwendet es den gleichen Markennamen für seine Produkte. Es kommt zu Standardisierung des strategischen und operativen Markenmanagements. Man geht davon aus, dass sich die Bedürfnisse der Konsumenten in unterschiedlichen Ländern ähneln oder gar gleichen. Ein typisches Beispiel für die Modewelt ist Calvin Klein. Die Marke richtet sich an eine internationale modebewusste Zielgruppe, die man in vielen Ländern in ähnlicher Form vorfinden kann. Wichtig ist dabei nur, dass die gleichen Lebensstile oder Erlebniswelten angesprochen werden. In diesem Zusammenhang sind aber auch die zahlreichen Luxusmarken wie Versace, Prada oder Louis Vuitton zu nennen. Dies sind Marken, die weltweit gleiche Bedürfnisse bedienen und sich global durchgesetzt haben [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 245]. Sie appellieren an gleiche Lebensstilwelten und Erlebnisse [vgl. Esch 2009, 207]. Doch nicht nur ein bekannter Markenname kann zur Globalisierung einer Marke verhelfen, sondern auch das jeweilige Herkunftsland einer Marke. Das sogenannte Herkunfts-Goodwill kann dem Unternehmen helfen seine Marke zu globalisieren. Ein Beispiel dafür sind schweizer Uhren, mit denen Menschen weltweit gute Eigenschaften assoziieren [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 245]. Wichtig ist dabei nur, ob das „Made in...“ auch tatsächlich ein positives Image hat, erst dann sollte das Herkunftsland auch auf der Verpackung oder in den kommunikativen Maßnahmen auftauchen. Wirft jedoch ein Herkunftsland einen negativen Schatten auf das Produkt, das sogenannte „Badwill“, so sollte auf die Angabe eher verzichtet werden [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 246].

Die unterschiedlichen Ländergegebenheiten werden bei der globalen Markenstrategie nicht beachtet, zumindest nicht was den Markenauftritt betrifft. Dagegen werden die länderspezifischen Gegebenheiten insofern berücksichtigt, als dass man unter dem gleichen Markennamen etwas abgewandelte Produkte auf dem Markt bringt, die wiederum hervorragend an die Konsumentenbedürfnisse in den Ländern angepasst sind. So wird die Marke global geführt, obwohl sich das Leistungsangebot von Land zu Land etwas unterscheidet [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 245].

Der wichtigste Faktor um mit der globalen Strategie Erfolg zu haben, ist die Erreichung einer länderübergreifenden, einheitlichen Kernpositionierung der Marke. Dies kann durch den richtigen und zu dem jeweiligen Land passendem Einsatz der Marketing-Instrumente erreicht werden. Die Marketing-Instrumente sollten an länderspezifische Gegebenheiten angepasst sein, um einen starken Markenkern, eine Markenwelt und Positionierung zu erreichen [vgl. Korneli 2012, 26].

Die globale Strategie weist zahlreiche Vorteile auf. Durch standardisierte und nur wenig an die länderspezifische Situation angepasste Werbekampagnen entstehen Kostenvor-

teile. Nutzung von Economy of Scale durch einen weltweit einheitlichen Markenauftritt (Größenkostensparnisse) und Economy of Scope durch beispielsweise eine globale Forschung und Entwicklung (F&E). Eine weltweit bekannte und von den Kunden anerkannte Marke vereinfacht es dem Unternehmen neue Produkte einzuführen, diese werden unter dem Markennamen schneller akzeptiert [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 246] *Goodwill-Potenzial der Marke* [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 860]. Eine globale Marke wird weltweit wiedererkannt und klar von den Wettbewerbsmarken unterschieden. Es entsteht ein klares Markenimage beim internationalen Kunden, eine Markensympathie und damit eine Präferenz und emotionale Bindung zu der Marke. Hat man eine echte Präferenz, eine Markenloyalität durch den Kunden erreicht, so sinkt die Preissensibilität des Kunden. Der Kunde zahlt demnach mehr für die Markenprodukte eines Unternehmens was letztlich seine ökonomischen Ziele besser erreichen und den Markenwert weiter steigern kann.

Als Nachteile der globalen Markenstrategie ist die bedingte Beachtung der lokalen Kundenbedürfnisse zu nennen. Die größten negativen Auswirkungen auf ein Unternehmen könnte jedoch ein Imageschaden der Marke haben. Kommt es in einem Land zu qualitativen Einbußen der Produkte, so werden die Schlagzeilen über die Ländergrenzen hinweg auf das gesamte Markenimage übertragen. Dies kann im schlimmsten Fall das Ende eines Unternehmens bedeuten [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 246].

Dennoch scheint die Zukunft für globale Markenführung eher positiv zu sein. Diversen Studien zufolge präferieren junge Konsumenten, im Vergleich zu älteren eher globale Marken. In einem Alter von 18 bis 24 präferieren 58 Prozent globale Marken, im Alter von 25 bis 44 sind es 55 Prozent, während es bei Konsumenten die älter als 45 Jahre alt sind noch 48 Prozent globale Marken bevorzugen. Ältere Konsumenten legen sich, auf ihren Erfahrungswerten basierend, auf bestimmte Marken fest um sich zu entlasten und sich Entscheidungsfindungen zu ersparen. Somit sind sie weniger aufgeschlossen gegenüber globalen Marken als die jungen Konsumenten, die eine Zukunft für die globale Markenführung bedeuten. Zudem sind auch regionale Unterschiede festzustellen. Während Südamerikaner und Europäer relativ offen gegenüber globalen Marken stehen, ist die Affinität für Neues bei Asiaten eher verhalten [vgl. Esch, 2009, 205].

Standardisierung und Differenzierung sind Extremausprägungen, die Praxis zeigt, dass eine Mischform beider Strategien am besten und erfolgreichsten ist. Eine völlige Globalisierung oder eine völlige Lokalisierung bringen für sich allein zu viele Nachteile mit. Als Kompromiss zwischen den beiden Extremstrategien kann die *transnationale Strategie* gesehen werden [vgl. Ahlert/Große-Bölting/Heinemann 2009, 857]. Es ist empfehlenswert für Unternehmen nach dem Grundsatz: „so viel Standardisierung wie möglich und so viel Differenzierung wie nötig“ zu handeln [Korneli 2012, 26]. Der Kern-

nutzen einer Marke sollte standardisiert, die Kommunikation hingegen den länderspezifischen Gegebenheiten angepasst werden [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 246]. Es gilt, die Effizienzvorteile durch Standardisierung auszuschöpfen und zugleich die gegebenen Unterschiede so hinsichtlich der Abnehmerpräferenzen zu berücksichtigen, was eine differenzierte Vorgehensweise voraussetzt [vgl. Zentes 2010, 61]. Es kann zusätzlich kostensparend sein, homogene Ländermärkte zu Gruppen/ Regionen zusammenzufassen und weitgehend einheitlich zu bearbeiten. So kann man beispielsweise für den europäischen Raum eine womöglich homogene Werbekampagne implementieren [vgl. Berndt/Fantapié Altobelli/Sander 2010, 246].

Die Lösungsstrategie ist demnach die sogenannte GLOCAL-strategy (vgl. Abb. 8), die die Stärken der Standardisierung mit den Vorteilen einer Differenzierungsstrategien verbindet "*Think global, act local*" [Hollensen 2012, 12].

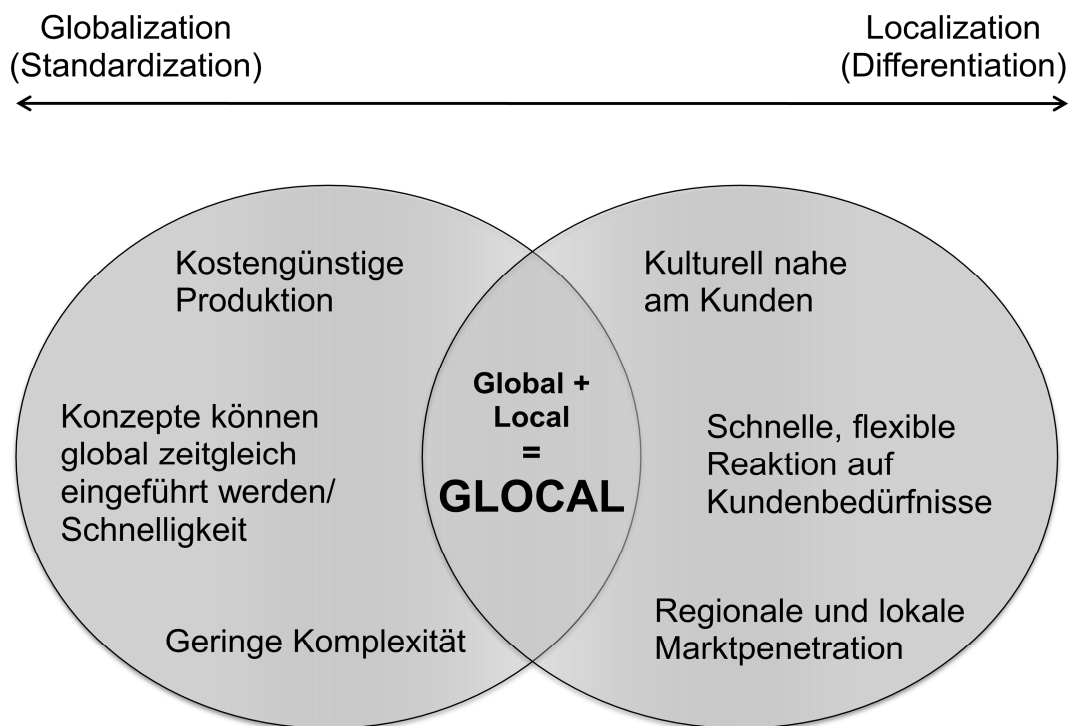


Abbildung 8: *think global, act local*

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Hollensen 2012, 12f.

4 Unternehmensorganisation

Die Arbeitsteilung und Koordination gehören zu grundlegenden Parametern für ein funktionierendes Unternehmen. Im Folgenden soll die Organisation eines Unternehmens beschrieben werden, mit dem Ziel der Einordnung des Internationalen Vertriebes und des Customer Services in eine unternehmerische Gesamtorganisation.

Bei der Organisation eines Unternehmens gehört es zu den wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung, die Gesamtaufgabe, die durch die Strategie vorgezeichnet wird, effektiv in einzelne Teilaufgaben zu zerlegen und die Verantwortung der entstandenen Aufgaben auf die verschiedenen [vgl. Hungenberg/Wulf 2007, 30] Bereiche, Abteilungen, Gruppen und letztlich auf Personen wie Führungskräfte und Mitarbeiter des Unternehmens, sinnvoll zu verteilen. Die Unternehmensorganisation legt fest, wie die unterschiedlichen Einheiten bei der Aufgabenerfüllung verfahren und wie sie sich untereinander abstimmen sollen. Die Organisation des Unternehmens ist eins der wichtigsten Instrumente, um das Handeln der Menschen im Unternehmen zu koordinieren, letztendlich ein vereinbartes gemeinsames Unternehmensziel zu erreichen und die Gesamtaufgabe mit hoher Qualität und Effizienz zu erfüllen. Wie die Aufbauorganisation eines Unternehmens im Einzelnen gestaltet ist, hängt sehr stark von der jeweiligen Unternehmenssituation, den Zielen und der strategischen Ausrichtung ab [vgl. Hungenberg/Wulf 2007, 198f]. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen und Abteilungen werden meist in einem sogenannten Organigramm dargestellt, an dem sich jeder Mitarbeiter orientieren kann. Sie stellen die Verantwortlichkeiten dar, beantworten die Frage nach dem Vorgesetzten und Untergebenen und zeigen die Kommunikationswege auf [vgl. Business-Wissen-Unternehmensorganigramm]. In der folgenden Abbildung ist ein beispielhaftes Organigramm dargestellt.

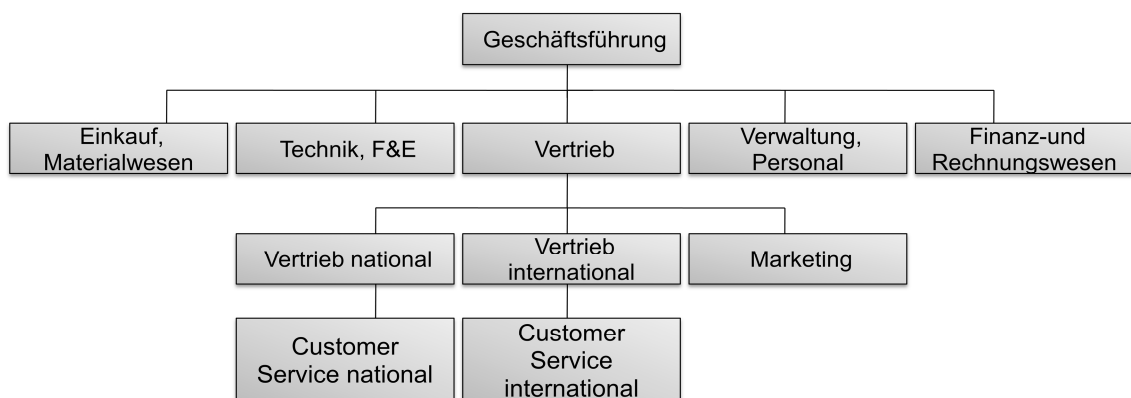


Abbildung 9: Unternehmensorganigramm

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Winkelmann 2013, 110.

Neben zahlreichen unterschiedlichen Abteilungen haben vielen Unternehmen auch eine Marketingabteilung. Der Vertrieb, zu dem auch der Internationale Vertrieb gehört, ist ein Teil des Marketings.

Es wird zwischen strategischem und operativem Marketing unterschieden. Strategisches Marketing ist die Ausrichtung aller Unternehmensfunktionen auf den Markt, zu dem Kunden, Vertriebspartner, Wettbewerber, Technologie und Umwelt gehören [vgl. Winkelmann 2013, 38]. Es kennzeichnet eine langfristige, gesamthafte Marketingkonzeption eines Unternehmens. Das Unternehmen versucht durch den Einsatz von Strategien seine übergeordneten Ziele zu erreichen. Zur Durchführung von Strategien werden unterschiedliche Marketinginstrumente genutzt. Diese gehören wiederum in den Bereich des operativen Marketings [vgl. Winkelmann 2013, 38].

Zu den Marketinginstrumenten zählen:

Produktpolitik: beinhaltet Aktivitäten, die unmittelbar mit den Dienstleistungen und Produkten eines Unternehmens zusammenhängen. Zur Produktpolitik gehören Überlegungen und Planungen bezüglich Qualität der Produkte, Breite des Sortiments, Service, Produktgestaltung und die Markierung. Zu den wichtigsten Aufgaben der Produktpolitik gehört das Markenmanagement und das Innovationsmanagement. Aber auch Produkt- und Leistungspakete nehmen an Bedeutung zu, denn der Kunde bevorzugt oftmals kein Einzelprodukt, sondern ein Leistungspaket, das beispielsweise unterschiedliche Serviceleistungen enthält.

Kommunikationspolitik: beinhaltet die zielgruppengerechte Ansprache und Information der Kunden, etwa durch Werbung (Anzeigen, TV-Spots, Plakate), Verkaufsförderung (Promotion, Fleyer, Incentives), PR (Medienarbeit, Broschüren), Eventmarketing (Ausstellungen, Messen) oder Direktkommunikation (Handelsvertreter).

Preispolitik: legt die Preise für die angebotenen Unternehmensleistungen fest, trifft Entscheidungen über Angebote, Rabatte und Zahlungsbedingungen.

Das vierte Marketinginstrument ist die *Distributionspolitik*, die auch als *Vertriebspolitik* bezeichnet wird. So stellt der Vertrieb, oder genauer die Vertriebspolitik, die vierte Säule des Marketing-Mix dar und ist damit ein Teil des Marketings.

Vertriebspolitik: umfasst alle Funktionen, Tätigkeiten, Methoden, Instrumente, Strukturen, Abläufe zur Gewinnung von Aufträgen, Umsatzgenerierung, Kundensicherung und Warenbereitstellung. Zu Beginn stellt sich die Aufgabe der Gewinnung und Bindung der Kunden als akquisitorische Komponente des Vertriebs. Es gilt, die aufgebaute Bindung anschließend zu pflegen und aufrecht zu erhalten, [vgl. Winkelmann 2013, 38] indem beispielsweise Produktinformationen bereitgestellt werden. Es erfolgt eine Be-

stellung durch den Kunden, wonach die Aufgabe der Vertriebsmitarbeiter in der Auftrags- und Bestellabwicklung liegt. Letztendlich trägt die Vertriebspolitik die Verantwortung dafür, dass Produkte oder Dienstleistungen in der mit dem Kunden vereinbarten Qualität und Menge und an einem bestimmten Termin und Ort zur Verfügung stehen. Auf dem Weg vom Hersteller zum Kunden wird das Produkt vom Vertrieb begleitet. Demnach benötigt ein Unternehmen eine sehr gut organisierte Vertriebsabteilung um einen Erfolg sowohl im Inland als auch im Ausland zu generieren [vgl. Kuß/Kleinaltenkamp 2011, 174f].

Im Vertriebsbereich gibt es unterschiedliche Funktionen, Stellen, Organisationseinheiten. Die nachfolgend genannten Aufgaben werden je nach Unternehmensgröße und Organisation entweder mehreren Personen zugeteilt oder eine Person übernimmt mehrere der Aufgaben:

- Vertriebsleitung von Innen- und Außendienst
- Kundenservice mit einer dazugehörigen Vertriebsassistenten
- Vertriebssteuerung, als Qualitätssicherung im Vertrieb
- Key Account Management zur Betreuung großer wichtiger Kunden
- Händlerbetreuung, die für die Gewinnung und Betreuung der Vertriebspartner verantwortlich ist
- Innendienstverkäufer, die den Kundenservice, die Bearbeitung der Anträge, Angebote und Aufträge übernehmen. An dieser Stelle ist nun auch der Customer Service einzuordnen, der für die Kundenbetreuung im Call-Center oder Customer Interaction Center zuständig ist [vgl. Winkelmann 2013, 38f].

Die Customer-Service-Mitarbeiter bilden die Brücke zwischen den Kunden und Unternehmen. Sie sind somit die ersten Ansprechpartner für Probleme, die auf dem Weg vom Hersteller zum Kunden auftauchen können. Die Internationalisierung ist mit zahlreichen Risiken und Herausforderungen verbunden, mit welchen in erster Linie der Customer Service konfrontiert wird und diese anschließend entweder zur Problemlösung an die unterschiedlichsten Abteilungen des Unternehmens weiterleitet oder selbst Lösungen für den Kunden zu finden versucht. Die Risiken der Internationalisierung werden im folgenden Kapitel genauer untersucht.

5 Risiken der Internationalisierung

Die Internationalisierung schreitet mit großen Schritten voran. Für bereits international tätige Unternehmen aber auch für die, die in Zukunft ein internationales Engagement eingehen wollen, wird der Blick auf die damit verbundenen Risiken zu einer der wichtigsten Aufgaben. Die Frage, mit welchen Herausforderungen das Unternehmen konfrontiert wird, steht dabei im Mittelpunkt [vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1076]. Die Risiken der Internationalisierung sind vielschichtig (vgl. Abb. 10). Alleine die Bereitschaft von Führungskräften sich für oder gegen ein internationales Engagement zu entscheiden, stellt ein Risiko dar. Hinzu kommt die Entscheidung für mehr (Direktinvestition), oder weniger (Jointventure, Lizenzvergabe) risikobehaftete Internationalisierungsstrategien [vgl. Neumaier 2012, 274]. Auch das Informationsdefizit, das jedes Unternehmen zu Beginn des Markteintritts in ein neues Land aufweist, kann risikoreiche Folgen nach sich ziehen.

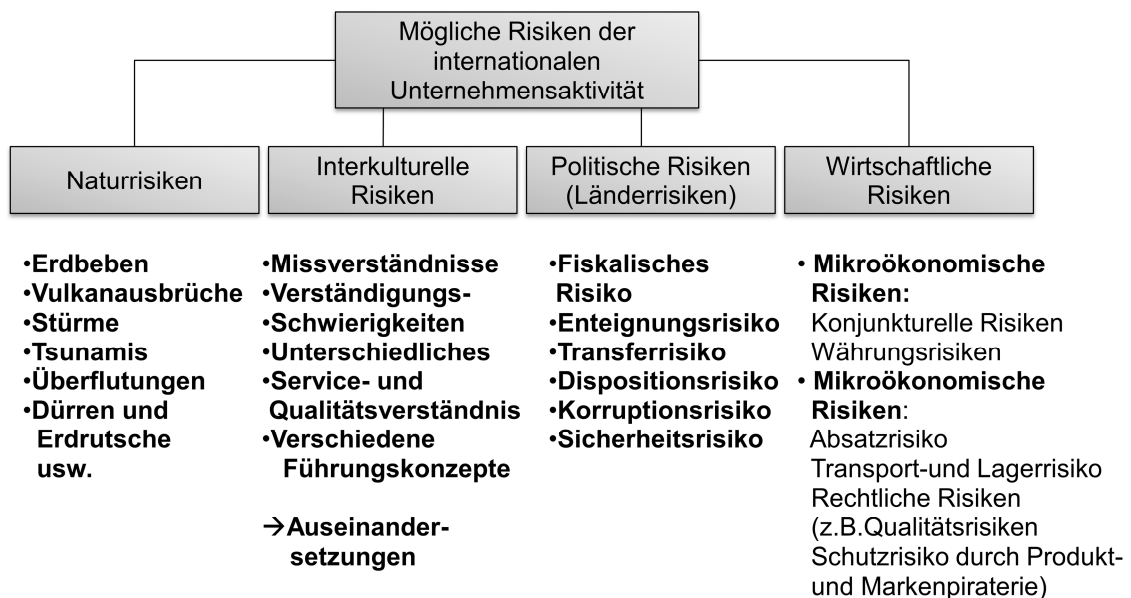


Abbildung 10: Mögliche Risiken der internationalen Unternehmensaktivität

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Neumaier 2012, 274.

5.1 Naturrisiken

Naturrisiken stellen ein großes Risiko für eine internationale Unternehmenstätigkeit dar, da sie unberechenbar sind, häufig auftreten und oft einen hohen wirtschaftlichen Schaden anrichten, der wiederum die Versicherungsbeiträge in die Höhe treibt. Die häufigsten Naturrisiken sind Erdbeben, Vulkanausbrüche, Stürme, Tsunamis, Überflutungen, Dürren und Erdrutsche. Auch der Klimawandel stellt eine unberechenbare Ge-

fahr dar [vgl. Neumair 2012, 276]. Laut einem Welt-Artikel haben Naturkatastrophen im Jahr 2012 einen volkswirtschaftlichen Schaden in Höhe von umgerechnet knapp 122 Milliarden Euro verursacht. Vor allem die USA wurden mit Hurrikan "Sandy" Ende Oktober sehr hart getroffen. Dabei entstand ein Schaden von fast 38 Milliarden Euro. Hierzu kamen die große Dürre im mittleren Westen und mehrere Tornados im März [vgl. Welt-Katastrophenschäden]. Die Abbildung 11 zeigt die 10 größten Naturkatastrophen nach volkswirtschaftlichem Schaden in den Jahren 1980 bis 2012. Das Erdbeben und der darauf folgende Tsunami im Jahr 2011 in Japan verursachten einen Schaden von rund 210 Milliarden US-Dollar und sind damit, volkswirtschaftlich gesehen, die größten Katastrophen der vergangenen Jahre [vgl. Statista-Die größten Naturkatastrophen].

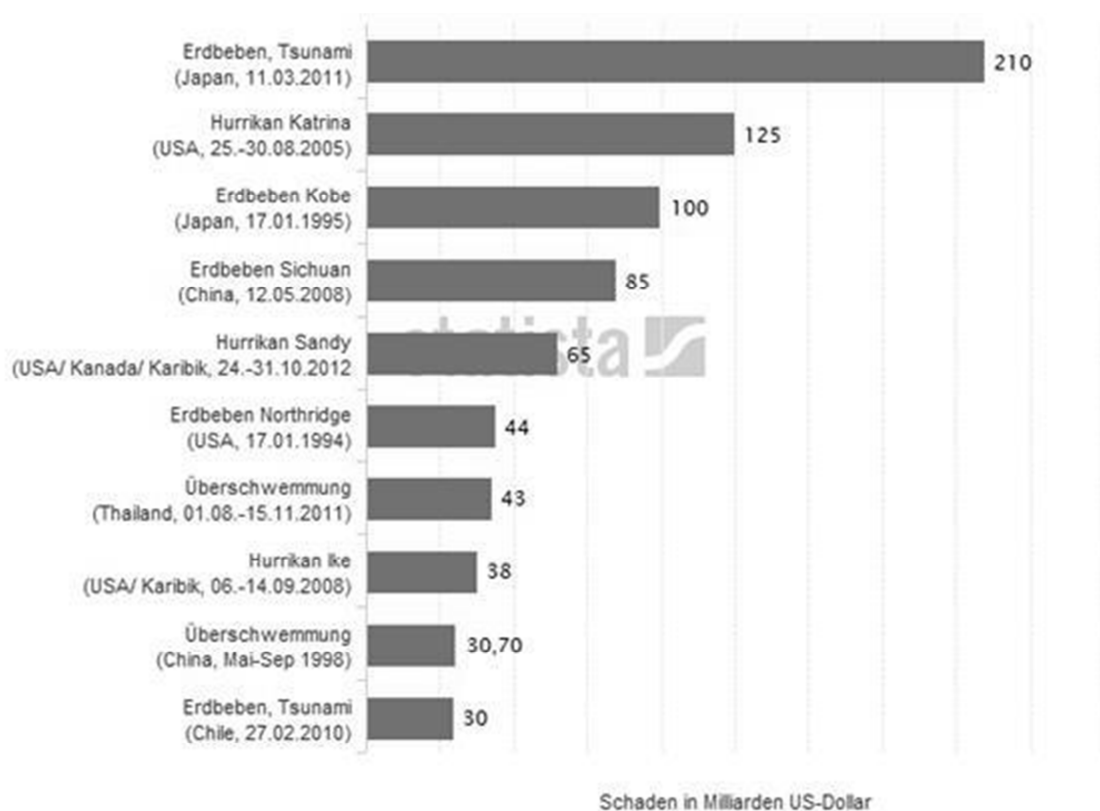


Abbildung 11: Die 10 größten Naturkatastrophen nach volkswirtschaftlichem Schaden in den Jahren 1980 bis 2012

Quelle: de.statista.com/statistik/daten/studie/157611/umfrage/groesste-naturkatastrophen-nach-volkswirtschaftlichem-schaden-seit-1980/ (11.07.2013)

5.2 Länderrisiken

Neben den aus den Geschäftspartnerschaften resultierenden Risiken oder Naturrisiken sollten im internationalen Kontext vor allem die Länderrisiken berücksichtigt werden [vgl. Neumair 2012, 274], denen ein wesentlicher Teil der Marktanalyse gewidmet ist [vgl. Levasier 2010, 88]. Sie können etwa die Folgen von unvorhergesehenen Ände-

rungen wie Staatsverschuldung, Inflation, Arbeitslosigkeit sein [vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1076]. Im Folgenden werden die Länderrisiken genauer betrachtet, sie können definiert werden als:

„mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen und aus dem Gastland resultierenden Gefahren des Nichterreichens unternehmerischer Zielsetzungen, die aus der Gesamtwirtschaftlichen, politischen und soziokulturellen Situation eines Landes resultieren“ [Berndt/Cansier 2003, 329].

5.2.1 Politische Risiken

Die nachfolgend dargestellten möglichen politischen Risiken der Länder „umfassen die negative Beeinflussung der Geschäftstätigkeit in einem Land durch politische Akteure“ [Neumair 2012, 286].

Fiskalisches Risiko: Zu den politischen Risiken zählt das fiskalische Risiko, das auf der Geld- und Fiskalpolitik des Gastlandes beruht. Dieses Risiko entsteht durch ein Ungleichgewicht der öffentlichen Ausgaben und Einnahmen des Staatshaushaltes und führt beispielsweise zu Steuererhöhungen, dem Anstieg der Inflationsrate oder auch zum Wegfallen von Subventionen. Solche politischen Kursänderungen und fiskalpolitische Maßnahmen sind vor allem für Unternehmen gefährlich, die eine lokale Produktion in den jeweiligen Gastländern haben. Da durch derartige Veränderungen alle bisherigen Kalkulationen möglicherweise ungültig werden, können Tochterunternehmen kaum noch abschätzen, welche Investitionsentscheidungen sie zu treffen haben. Dies gefährdet letztendlich den Erfolg oder gar die Existenz einer Tochtergesellschaft.

Enteignungsrisiko: Das Enteignungsrisiko zählt ebenfalls zu den politischen Risiken eines Landes. Für ein Unternehmen besteht die Gefahr des Zugriffs auf das Vermögen oder vermögensähnliche Rechte des Unternehmens durch den ausländischen Staat. Hierbei werden gegen Entschädigungen Rechte entzogen und Vermögen einzelner Unternehmen enteignet [vgl. Neumair 2012, 277].

Grundsätzlich gestattet das Völkerrecht den Staaten den Vollzug der Enteignung, sofern solche Maßnahmen dem allgemeinen Wohl dienen. Sie dürfen nicht diskriminierend sein. Dies ist der Fall, wenn sie rechtlich oder tatsächlich nur Ausländer betreffen. Ferner müssen Enteignungen gegen Leistung einer Entschädigung erfolgen [vgl. Reinisch 2009, 363f].

Eine abweichende Form der Enteignung ist die Nationalisierung. Bei dieser Form kommt es zur Verstaatlichung ganzer Branchen, Unternehmensgruppen [vgl. Neumair 2012, 277] oder Wirtschaftssektoren wie etwa des Mineralölsektors [vgl. Reinisch

2009, 363]. Zumeist sind auch die Nationalisierungen an Entschädigungsleistungen gebunden. Ein Beispiel dafür ist die Nationalisierung der Erdgasförderung in Bolivien im Jahr 2006 [vgl. Neumair 2012, 277].

Eine weitere Form der Enteignung stellt die Konfiszierung, also der Entzug von Eigentumsrechten, [vgl. Reinisch 2009, 363] dar. Diese betrifft die gesamte Wirtschaft eines Landes und erfolgt im Gegensatz zu einer Nationalisierung ohne Entschädigungsleistungen. Nach Revolutionen, Bürgerkriegen, politischen Umstürzen (zum Beispiel Kuba 1959), oder bei Übergriffen gegen bestimmte Bevölkerungsgruppen (zum Beispiel Übergriffe auf weiße Farmer in Simbabwe im Jahr 2000), kann es zu Konfiszierungen kommen.

Transferrisiko: Das Transferrisiko beschreibt die Gefahr, die bei länderübergreifenden Finanzgeschäften auftreten kann. Dazu zählen beispielsweise Probleme bei der Rückführung von investiertem Kapital, Gewinnen, Lizenz- und Managementgebühren. Es kann aber auch Güter und Dienstleistungen betreffen, die daraufhin nicht im ausreichendem Maß ein- und ausgeführt werden können. Zu dem Transferrisiko zählt auch das sogenannte Zahlungsverbotsrisiko. Hierbei hindert das Schuldnerland den zahlungsfähigen Schuldner daran seine Verbindlichkeiten beim ausländischen Gläubiger zu begleichen. Es kann aber auch zu einem Moratoriumrisiko kommen. Ein Zahlungsverbot für Zahlungspflichtige setzt die Gläubigerländer auf eine Warteliste. Die ausländische Regierung erlaubt die Zahlungen von Verbindlichkeiten nur bis zu einem bestimmten Prozentsatz, die Restzahlung wird hingegen verschoben oder ganz ausgesetzt [vgl. Neumair 2012, 278].

Dispositionsrisiko: Unternehmen, die den Schritt über die nationalen Grenzen hinaus wagen, werden mit Restriktionen, Regelungen und Beschränkungen des jeweiligen Ziellandes konfrontiert, was die Tätigkeiten hemmt und beeinträchtigt [vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1077]. Das Dispositionsrisiko stellt politische Eingriffe dar, die die Tätigkeit eines international agierenden Unternehmens im Gastland einschränken. Solch eine Einschränkung kann beispielsweise bei Zugang zum nationalen Kapitalmarkt erfolgen [vgl. Neumair 2012, 278]. In einigen Ländern ist der Gewinntransfer ins Ausland, oder auch der Anteil ausländischer Kapitaleigner beschränkt. Zudem gibt es die sogenannten local-content-Regelungen, die vorschreiben, dass ein bestimmter Anteil der Zulieferteile im eigenen Land gefertigt werden muss und die außerdem vorgeben können wie groß der Anteil einheimischer Arbeits- oder Führungskräfte sein soll [vgl. Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1077].

Korruptionsrisiko: Auch das Korruptionsrisiko gehört zu den Länderrisiken. Transparency International definiert Korruption als: "the abuse of entrusted power for private gain" [Transparency International-Corruption]. Ob es zu diesem Missbrauch anvertrau-

ter Macht zum privaten Vorteil in einem Land kommt, hängt von den politischen Rahmenbedingungen und den sozialen Einflussfaktoren ab. Hat zum Beispiel ein Land ein stabiles politisches System und wie ist die Einkommensverteilung innerhalb der Gesellschaft? Korruption stellt gleichzeitig auch ein kulturelles Phänomen dar. Während Korruption in manchen Ländern Unmut und Empörung auslöst, ist sie in anderen Ländern alltäglich [vgl. Neumair 2012, 279].

In diesem Punkt befinden sich westliche Unternehmen oftmals in einem Dilemma. Auf der einen Seite verbieten Unternehmensrichtlinien und die Gesetzgebung des Herkunftslandes solche Zahlungen, auf der anderen Seite erreicht man ohne diese in einigen Ländern kaum etwas. Wichtig sind hierbei klare Anweisungen durch die Unternehmensleitung, die klare Maßstäbe für geschäftsfördernde Zuwendungen und Geschenke setzt. „Dies sollte grundsätzlich mit den jeweiligen Ländern vereinbar sein“ [Kotler/Armstrong/Wong/Saunders 2011, 1078].

Es kann sich bei Korruption um den Missbrauch einer amtlichen, politischen oder wirtschaftlichen Funktion handeln. Unter Ausnutzung der eigenen Machtposition wird entweder durch eigene Initiative oder durch Veranlassung, auf einen persönlichen Profit hingearbeitet. Folglich entsteht ein Nachteil für die Allgemeinheit oder ein Unternehmen. Gerade international tätige Unternehmen sind der Gefahr ausgesetzt, mit illegalen Zahlungsforderungen konfrontiert zu werden. Vertreter öffentlicher Organisationen nutzen die Möglichkeit, sich persönlich zu bereichern bei der [vgl. Neumair 2012, 279] „Erteilung nötiger Lizenzen, der Abwicklung von Zulassungsverfahren und Importe, aber auch bei der Zusammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen als Kunde“ [Neumair 2012, 279]. Korruption schafft künstliche Wettbewerbsvorteile und ist unter dem zunehmenden Konkurrenzdruck ein verlockendes Mittel für Problemlösungen. Korrupte Länder werden von Investoren häufig gemieden. Zwar kann Korruption für kurze Zeit einen Vorteil verschaffen oder Gewinne maximieren, bringt das Unternehmen aber auch in Abhängigkeiten und macht es erpressbar. Die Gefahr eines Vertrauens- oder Glaubwürdigkeitsverlustes seitens der Kunden, Lieferanten oder Mitarbeitern ist ebenfalls zu groß, um Risiken einzugehen [vgl. Neumair 2012, 280].

Die Folge von Korruption ist das schrumpfende Vertrauen von Unternehmen in einen Staat. Sie führt zudem zu einer Verzögerung der Entwicklung eines Staates zu einem funktionierenden demokratischen System oder hält diese völlig auf. Ein Beispiel dafür ist Russland am Ende der 1990er Jahre [vgl. Neumair 2012, 279].

Seit 1995 wird jährlich von der *Transparency International* ein Corruption Perception Index (CPI) veröffentlicht. Der Korruptionswahrnehmungsindex dient dem internationalen Vergleich der Korruption und basiert auf der Wahrnehmung des Korruptionsniveaus durch beispielsweise Geschäftsleute, Politiker, Beamte oder die gesamte Öffentlichkeit

[vgl. Neumair 2012, 280]. Abbildung 12 zeigt den CIP für das Jahr 2012. Die Länder werden auf einer Skala von Null bis Einhundert gelistet. Der Wert Null stellt einen hohen Grad wahrgenommener Korruption dar, wo hingegen der Wert Einhundert für einen niedrigen Grad wahrgenommener Korruption steht. Angeführt wird der CPI 2012 von Dänemark, Finnland, Neuseeland, Schweden und Singapur [vgl. Corruption Perception Index 2012]. Beamte und Politiker dieser Länder werden als besonders integer wahrgenommen. Auf den untersten Plätzen des CPI 2012 finden sich rohstoffreiche Länder wie Turkmenistan und Usbekistan. Neben den GUS-Staaten (Gemeinschaft Unabhängiger Staaten, kurz GUS; russisch Содружество Независимых Государств) zählt auch Russland zu den Ländern mit einem alarmierenden Maß an Korruption. Danach folgen Länder wie Afghanistan oder Myanmar, die von innenpolitischen Konflikten gekennzeichnet sind. Die letzten Plätze belegen Nordkorea und Somalia [vgl. Corruption Perception Index]. Länder, die sich im Wiederaufbau befinden, wie der Irak nach kriegesischen Auseinandersetzungen der Nullerjahre oder Thailand nach der Überschwemmung 2010/2011, sind besonders von Korruption betroffen [vgl. Neumair 2012, 283].



Abbildung 12: Corruption Perceptions Index 2012

Quelle: www.transparency.org/cpi2012/results (21.02.2013)

5.2.2 Sicherheitsrisiko

Terrorismus: Zum Sicherheitsrisiko gehören all diejenigen Risiken, die das Leben, Gesundheit oder Freiheit eines Mitarbeiters oder deren Familienangehörigen gefährden. Auch „die Vernichtung von Vermögenswerten im Ausland“ [Neumair 2012, 283], durch

terroristische Anschläge gehört zu den Sicherheitsrisiken. Durch Terrorismus besonders gefährdet sind vor allem große Städte [vgl. Neumair 2012, 283], „insbesondere wenn sie die politische und wirtschaftliche Machtposition eines Landes verkörpern“ [Neumair 2012, 283]. Das Ziel von Terroristen ist es, einen besonders großen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Schaden anzurichten und dadurch eine hohe Aufmerksamkeit zu erreichen. Das kann vor allem in großen Städten [vgl. Neumair 2012, 283], „mit einer starken räumlichen Konzentration von Menschen und Gebäuden“ [Neumair 2012, 283] gelingen. „Eine dichte Baustruktur sowie ein bedeutendes Spektrum an industrieller und kommerzieller Infrastruktur und Vermögenswerten machen große Städte für Terroristen attraktiv“ [Neumair 2012, 283]. Besonders markante oder prestigeträchtige Firmengebäude geraten oftmals in das Visier von Terroristen. Es gibt zudem Schlüsselemente, die das Anschlagrisiko auf ein Unternehmen erhöhen [vgl. Neumair 2012, 283]. „Hierzu zählen ein strategisches Interesse der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens, z.B. Infrastrukturbetreiber oder Konstrukteure“ [Neumair 2012, 283]. Auch umstrittene Aktivitäten von Unternehmen, die beispielsweise in Bereichen wie Gentechnologien oder Waffenproduktion arbeiten führen zu einem hohen Anschlagrisiko.

Ein Beispiel ist der Anschlag auf die Twin-Towers vom 11.09.2001 in New York, der eine weltweite Aufmerksamkeit erregte. Bei einem solchen Terroranschlag entstehen direkte und indirekte Kosten. Die direkten Kosten sind diejenigen für die zerstörte Infrastruktur und Aufräumarbeiten, die bei dem Beispiel World Trade Center auf fast 23 Mrd. US-Dollar geschätzt werden. Die indirekten Kosten lassen sich nur sehr schwer auf einen bestimmten Wert eingrenzen. Dazu gehören die gesamten wirtschaftlichen Folgen eines Terroranschlags [vgl. Neumair 2012, 283]. „Verschiedene Institutionen gehen davon aus, dass in Folge der Anschläge am 11. September, die Wirtschaft der USA um 0,3 bis 0,75 Prozentpunkte geringer ausfiel und landesweit knapp 600 000 Arbeitsplätze verloren gingen“ [Neumair 2012, 283].

Unternehmen versuchen durch die Dezentralisierung unternehmerischer Aktivitäten das Terrorrisiko zu minimieren. Die Wertschöpfung wird dabei auf „mehrere geographisch getrennte Standorte, teilweise Kontinente verteilt“ [Neumair 2012, 283]. Bei transnationalen Unternehmen liegen die Zentralen in unterschiedlichen Ländern, Videokonferenzen ersetzen teilweise Geschäftsreisen. Werden diese doch unternommen, fliegen die Vorstände eines Unternehmens nicht in einem gemeinsamen Flugzeug.

Kriminalität: Kriminalität stellt in vielen Ländern ein Sicherheitsrisiko dar. Dazu zählen Diebstähle, bewaffnete Übergriffe, Sachbeschädigung aber auch Entführungen, Geiselnahmen, Körperverletzungen oder gar Morde. Ist ein Land mit solchen Risiken behaftet, so schrecken Mitarbeiter oder Führungskräfte vor dem Auslandeinsatz zurück. Wirtschaftliche Aktivitäten eines Landes werden dadurch stark beeinflusst und einge-

schränkt, wenn zum Beispiel ausländische Direktinvestitionen ausbleiben [vgl. Neumair 2012, 284].

Wirtschaftskriminalität: Wirtschaftskriminalität kann einem Unternehmen in mehreren Hinsichten einen Schaden zufügen. Auf der einen Seite den direkten Vermögensschaden, auf der anderen Seite einen Image-oder Vertrauensverlust durch Kunden oder Partnern, was künftige Geschäftsbeziehungen hemmt oder gar verhindert. Zur Wirtschaftskriminalität zählt zum Beispiel Wirtschaftsspionage [vgl. Neumair 2012, 286].

Aus einer Studie die von der Münchner Sicherheitsfirma Corporate Trust, unterstützt vom TÜV Süd und der Internet-Sicherheitsfirma Brainloop im Januar und Februar 2012 erstellt wurde, geht hervor, dass 21,4 Prozent der 6.924 befragten deutschen Unternehmer schon einmal Spionageangriffe der Konkurrenz erlebt haben. Desweiteren erleben 33,2 Prozent einen Informationsabfluss aus dem Unternehmen, ohne die Spionage belegen zu können (vgl. Abb. 13).



Abbildung 13: Umfrageergebnisse zum Thema Spionage

Quelle: corporate-trust.de/pdf/CT-Studie-2012_FINAL.pdf (13.07.2013)

Die Abbildung 14 zeigt, dass die Automobil- / Luftfahrzeug- / Schiffs- und Maschinenbaubranche mit 29,8 Prozent und die Finanzwirtschaft mit 21,5 Prozent am häufigsten von Wirtschaftsspionage betroffen sind. Die Textil- und Bekleidungsbranche zählt mit 6,2 Prozent ebenfalls zu den betroffenen Wirtschaftszweigen.

Aus den Ergebnissen der Studie geht hervor, dass der Schaden durch Spionage steigt. Vergleicht man die Studie von 2007 mit der von 2012, ist ein 50-prozentiger Anstieg festzustellen. Die Studie von 2007 verzeichnete einen Gesamtschaden von 2,8 Milliarden Euro, während sich die Schäden 2012 auf ca. 4,2 Milliarden Euro belaufen [vgl. Corporate-Trust Industriespionage 2012]. Eine ausführliche Analyse des weitläufigen Themengebietes Wirtschaftsspionage würde den Rahmen der Arbeit sprengen.

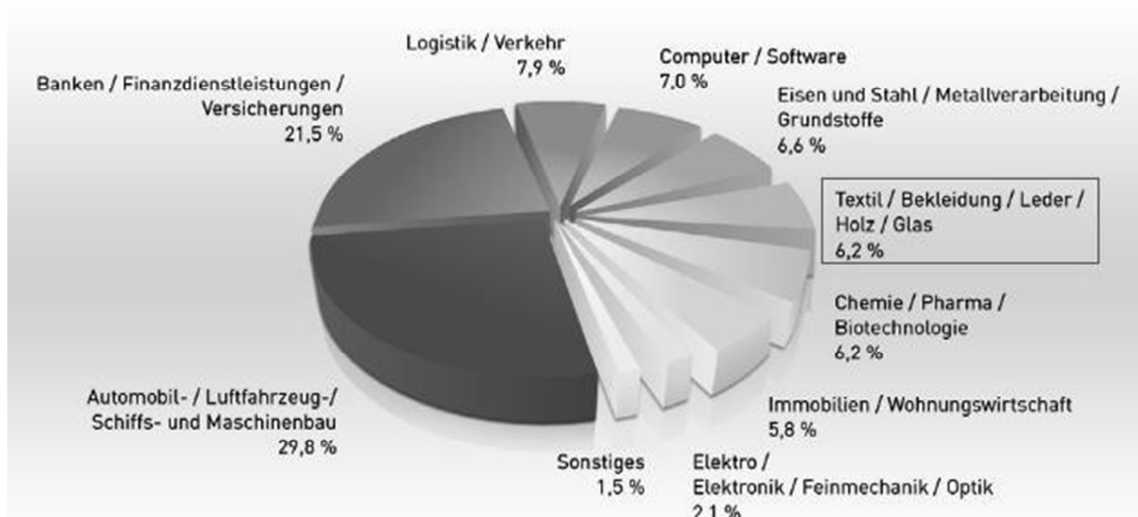


Abbildung 14: Durch Wirtschaftsspionage geschädigte Branchen

Quelle: corporate-trust.de/pdf/CT-Studie-2012_FINAL.pdf (13.07.2013)

Produktpiraterie & Markenpiraterie:

Unter Produktpiraterie versteht man das illegale Vervielfältigen und Nachahmen von Waren, für die die rechtmäßigen Erzeuger Patent-, Design- und Verfahrensrechte besitzen. Dabei werden das Markengesetz, Urheberrechtsgesetz, Geschmacksmustergesetz, Patentgesetz, Gebrauchsmustergesetz und das Sortenschutzgesetz tangiert [vgl. BKA-Wirtschaftskriminalität 2003].

Bei Markenpiraterie handelt es sich um die verbotene Verwendung von Zeichen, Namen und Logos oder Marken, die von den Markenherstellern zur Kennzeichnung ihrer Produkte eingesetzt werden [vgl. BKA-Wirtschaftskriminalität 2003].

An den Statistiken der Europäischen Kommission vom Juli 2012 ist der kontinuierliche Anstieg der Verletzungen des geistigen Eigentums zwischen 1999 und 2011 erkennbar [vgl. EUROPA-Zollstatistik]. Dabei ist China mit 73 Prozent das Hauptursprungsland für gefälschte Markenprodukte. 2011 wurden 115 Mio. gefälschte Waren beschlagnahmt (vgl. Abb. 15), wovon 3,5 Prozent die Bekleidungsbranche betrafen [vgl. EUROPA-Results at the EU border]. Der Wert der von Produktpiraten unerlaubt kopierten Originalprodukte wurde 2011 auf mehr als 1,2 Milliarden Euro geschätzt [vgl. EUROPA-Zollstatistik].

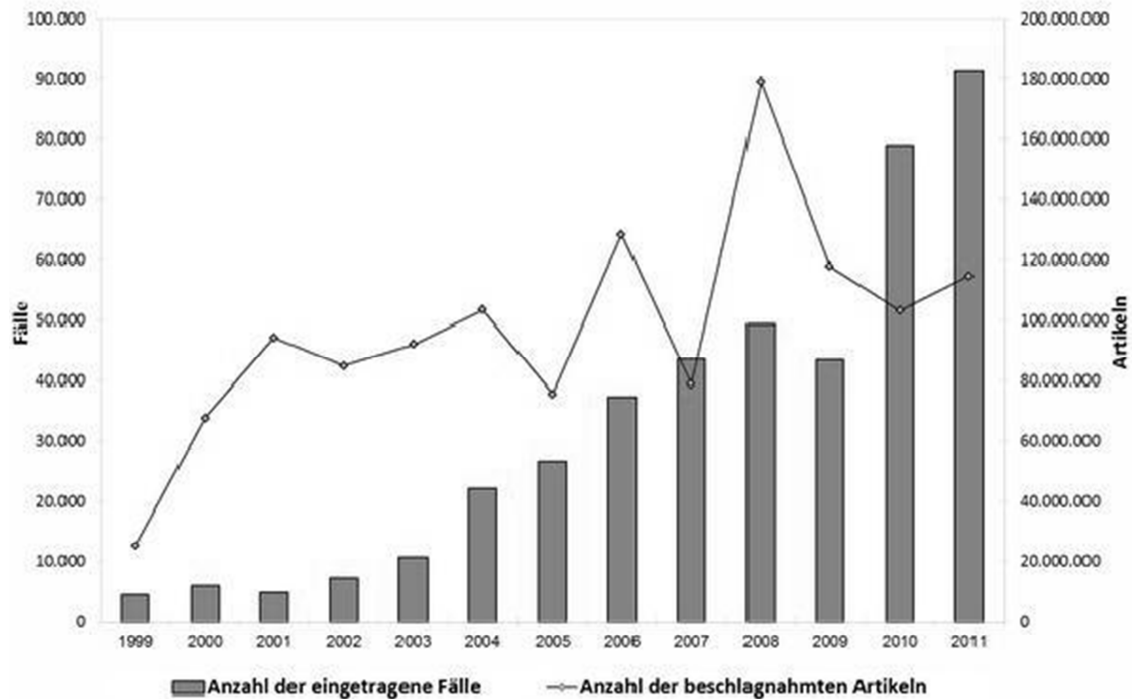


Abbildung 15: Number of registered cases and detained articles

Quelle: ec.europa.eu/taxation_customs/customs/customs_controls/counterfeit_piracy/statistics/index_de.htm (17.07.2013)

Seepiraterie: Seepiraterie stellt ebenfalls ein Sicherheitsrisiko dar. Auffällig war die negative Entwicklung der Seepiraterie von 2006 bis 2010 als nach Angaben des International Maritime Bureau der internationalen Handelskammer eine fast 80-prozentige Steigerung der Überfälle gemeldet wurden. Besonders viele Schiffsentführungen oder Überfälle gab es an wichtigen Seetransportrouten wie am Horn von Afrika, im Golf von Aden oder in der Straße von Malakka [vgl. Neumair 2012, 286]. Betrachtet man die aktuellen Ergebnisse der weltweiten Piraterie (vgl. Abb. 16), die von dem zu der Internationalen Handelskammer (ICC) gehörendem, Internationalem Schifffahrtsbüro (IMB) 2013 veröffentlicht wurden, so ist eine positive Entwicklung festzustellen. Die Zahl der weltweiten Piratenangriffe sinkt. Die Seegebiete vor Ost-und Westafrika bleiben mit 150 dokumentierten Überfällen gefährlich. „Dennoch überfielen Piraten im Jahr 2012 so wenige Schiffe wie zuletzt vor fünf Jahren. Damit verzeichnet das IMB mit seinem Piracy Reporting Centre für das Jahr 2012 ein Fünf-Jahres-Tief“ [Mukundan 2013]. Die Übergriffe haben sich von 439 im Jahr 2011 auf 297 im Jahr 2012 verringert [vgl. Mukundan 2013].



Abbildung 16: Piratenkarte 2013

Quelle: www.icc-ccs.org/piracy-reporting-centre/live-piracy-map (01.07.2013)

Die Konsequenz der Seepiraterie ist, dass sich die zu befördernden Güter wegen steigender Versicherungspolicen verteuern und die Frachtraten steigen, weil Reedereien Umwege beim Transport hinnehmen müssen [vgl. Neumair 2012, 286].

Krankheiten: Ein weiteres Sicherheitsrisiko stellen die sich global ausbreitenden Krankheiten dar, beispielsweise die Schweinegrippe im Jahr 2009 oder die Lungenkrankheit SARS. Der Ausbruch der Lungenkrankheit im Jahr 2003 hatte beispielsweise gravierende Auswirkung auf die Wirtschaft, wenngleich die Seuche selbst nur vergleichsweise wenig Opfer forderte. So starben 775 der insgesamt 8000 Infizierten in 25 Ländern. Wirtschaftlich gesehen entstanden jedoch hohe Kosten. In der am stärksten betroffenen asiatisch-pazifischen Region lagen diese nach Expertenschätzungen bei 40 Milliarden Dollar [vgl. von der Hagen 2010]. Dieses Beispiel zeigt, dass das Auftreten vergleichbarer Epidemien ein wirtschaftlich relevantes Risiko ist. Es führt zu weltweiten Beeinträchtigungen, Einleitung von Vorsichtsmaßnahmen, Auswirkungen auf das Bevölkerungswachstum usw. Für Unternehmen hat es Umsatzverluste oder Produktivitätseinbußen zu Folge [vgl. Neumair 2012, 286]. Viele Branchen werden von globalen Epidemien hart getroffen und leiden unter deren Folgen [vgl. von der Hagen 2010].

5.3 Interkulturelles Risiko

Durch die Globalisierung steigt die Notwendigkeit für internationale Projektteams. Zusammenarbeit über Ländergrenzen, weite räumliche Entfernungen und Zeitgrenzen hinweg, bergen wegen der Kulturunterschiede ein hohes Konfliktpotenzial [vgl. Keßler 2005, 1].

In internationalen Geschäftsbeziehungen kann es zu interkulturellen Divergenzen kommen, die durch Missverständnisse, Verständigungsschwierigkeiten, divergierende globale und lokale Interessen zwischen den Beteiligten zu Auseinandersetzungen oder gar Ablehnung einer Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern führen können. Dieses Risiko kann den Erfolg einer Auslandstätigkeit gefährden [vgl. Neumair 2012, 277].

Blickt man auf die Globalisierung und die Internationalisierung der Wirtschaft, so wird deutlich, dass die kulturtheoretischen Grundlagen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Um von der Heterogenität in der täglichen Zusammenarbeit zu profitieren und die versteckten Potenziale nutzen zu können bedarf es unter anderem des Wissens über die unterschiedlichen Kulturelemente und Kulturdimensionen. Nur wenn die Mitarbeiter die kulturell bedingten Arbeitsweisen ihrer Geschäftspartner verstehen kann es zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit kommen [vgl. Keßler 2005, 1].

Kultur ist: „ein die alltäglichen Handlungen beeinflussendes, von den Mitgliedern einer Gesellschaft oder eines sozialen Kollektivs geteiltes ethisches System“ [Zentes 2010, 254]. Sie stellt einen Teil der Unternehmensumwelt dar, sie beeinflusst die internationalen Tätigkeiten von Unternehmen, die Handlungen der Menschen und die Organisationsstrukturen. Kultur ist ein soziales Phänomen, das von Menschen gemeinschaftlich erschaffen wird. Die Kulturelemente werden von Eltern und der Umwelt bereits im Kindesalter vermittelt. Als ein Teil der Kultur kann das Individuum seinerseits die Kulturelemente und deren regionalspezifische Ausprägungen weitergeben, sich aber auch an ihrer Wandlung und Anpassung beteiligen. Kultur ist ein Verhaltenssteuerndes Element das Menschen hilft zurechtzukommen, sich anzupassen, in bestimmte Situationen richtig zu reagieren. Die Kultur beeinflusst zudem die Wahrnehmung und Bewertung von Informationen, die Entscheidungsfindung, die darauf folgenden Handlungsentscheidungen und Handlungsweisen [vgl. Zentes 2010, 254].

5.3.1 Kulturelemente

Zu den Elementen einer Kultur zählen in erster Linie Symbole. Dies können Worte, Objekte oder Gesten sein, die auf den Gepflogenheiten einer Gemeinschaft basieren und erst nach intensiver Auseinandersetzung mit der Kultur entschlüsselt werden können. Symbole sind aber auch die Kulturelemente, die man bei Kontakt als erstes wahr-

nimmt wie Sprache, Musik, Nahrungsgewohnheiten, Kleidungsstil, Kunst und Baustile. Auf der Unternehmensebene können es Abkürzungen, Kleidungsordnung oder Anredeformen sein. Symbole stellen die Außenansicht einer Kultur dar und lassen sich schnell erlernen. Firmenentsandte im Ausland können die jeweilige Sprache erlernen, Essensgewohnheiten imitieren und sich angepasst kleiden [vgl. Neumaier 2012, 255f]. Diese äußere Hülle der Kultur basiert jedoch auf den tiefer liegenden kulturellen Schichten, wie etwa den Grundannahmen. Dies sind kulturweit geltenden Aussagen über die Wirklichkeit, die von den Mitgliedern der jeweiligen Kultur akzeptiert und nicht mehr hinterfragt werden. Grundannahmen sind zumeist religiös begründet und betreffen die Beziehungen der Menschen sowohl zu anderen Menschen als auch zu Zeit und Natur [vgl. Rothlauf 2006, 22f]. Grundsätzlich spielt Religion eine große Rolle für die Abgrenzung und Originalität von Kulturen [vgl. Neumaier 2012, 259]. Eine weitere Schicht stellen die Normen und Werte dar. Dies sind Vorstellungen und Gefühle, die von den Mitgliedern einer Gesellschaft getragen werden und das Miteinander strukturieren, in dem sie festlegen, was gut und schlecht und was richtig und falsch ist. Normen können formell als Gesetz oder informell als soziale Kontrolle existieren [vgl. Neumaier 2012, 255f]. Aus den Werten und Normen werden Vorschriften für den Umgang der Menschen untereinander und mit ihrer Umwelt abgeleitet. Zu diesen gehören neben Ehrlichkeit, Gerechtigkeit auch Pünktlichkeit, die bei Nichteinhaltung sozial sanktioniert wird. Weitere Schichten sind Helden und Rituale. Helden sind reale oder fiktive Personen, die für eine Kultur die Vorbildfunktion für das menschliche Verhalten übernehmen. Diese stehen zumeist in Zusammenhang mit geschichtlichen Ereignissen. Rituale sind Aktivitäten die gemeinsam ausgeführt werden und deren Bedeutung in der sozialen Funktion begründet ist, wie zum Beispiel Begrüßungsformen oder Feste (vgl. Abb. 17) [vgl. Rothlauf 2006, 22f].

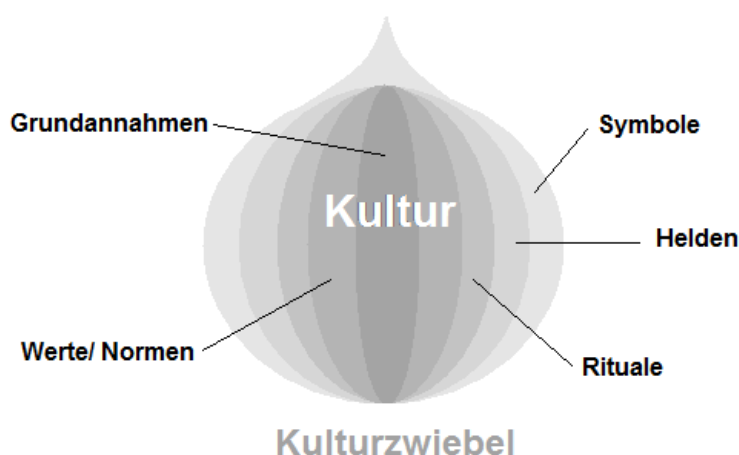


Abbildung 17: Kulturzwiebel

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Neumaier 2012, 255f.

Das durch Edward T. Hall populär gewordene *Eisbergmodell* (vgl. Abb. 18), das in diesem Zusammenhang erwähnt werden sollte, zeigt auf eine ähnlich anschauliche Weise wie die Kulturzwiebel, wie schwer es für einen Außenstehenden ist, eine Kultur zu ergründen. Nach dem Eisbergmodell besteht jede Kultur aus Elementen die über der Wasseroberfläche sichtbar sind und den unter dem Wasser befindlichem, weitaus größerem Teil des Eisberges, der nur schwer wahrnehmbar ist.

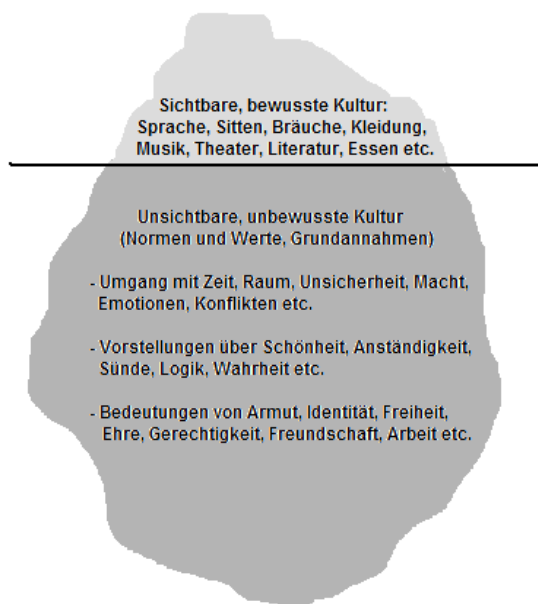


Abbildung 18: Eisbergmodell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kreuser/Robrecht 2010, 31f.

5.3.2 Kulturdimensionen nach Hofstede

Hofstede bezieht sich in seinem Buch *Lokales Denken, globales Handeln* auf die Befragungsergebnisse einer der umfangreichsten empirischen Studien über kulturelle Unterschiede, die je gemacht wurden. Aus den Ergebnissen der Studie definierte Hofstede seine fünf Dimensionen mit dessen Hilfe sich Kulturen messen und untereinander vergleichen lassen [vgl. Rothlauf 2006, 29f]. Für international tätige Unternehmen ist es vor allem interessant, ein Durchschnittsverhalten in bestimmten Ländern zu kennen. Dabei versucht man herauszufinden, welche Verhaltensmerkmale die Menschen aufweisen, wie beispielsweise das Verhältnis zur Autorität oder wie der Umgang mit Konflikten, Rollenverteilung etc ist. Diese Aspekte haben folglich Auswirkungen auf das interkulturelle Wirtschaftsleben, sie betreffen Verhandlungen, die Wahl der Führungsstile oder etwa den allgemeinen grenzüberschreitenden Umgang [vgl. Neumaier 2012, 262].

Zu den fünf Kulturdimensionen Gehören:

Machtdistanz: Ausmaß der Abhängigkeit von Beziehungen zwischen einem Vorgesetzten und den Mitarbeitern in einem Land [vgl. Rothlauf 2006, 29f]. Inwieweit akzeptieren und erwarten die Mitglieder einer Gesellschaft, dass Macht ungleich verteilt ist. In Ländern wie USA oder Deutschland ist die Machtdistanz niedrig, die Mitarbeiter können zum Beispiel in Entscheidungsprozesse eingreifen.

Individualismus versus Kollektivismus: Diese Dimension beschäftigt sich mit der Prioritätensetzung innerhalb der Gesellschaft. Ist ein Individuum eher bestrebt unabhängig zu sein oder definiert es sich über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Die meisten europäischen Länder sind individualistisch orientiert während in asiatischen Ländern der Kollektivismus stark ausgeprägt ist [vgl. Neumaier 2012, 262].

Maskulinität versus Feminität: Feminine Kulturen weisen ihrem Gegenüber weibliche Eigenschaften wie etwa Mitgefühl, Bescheidenheit, Sensibilität, Toleranz, Sympathie auf. Hierbei erfolgt jedoch keine Unterscheidung zwischen Mann und Frau. Vielmehr geht es um das Verhalten eines Durchschnittsmenschen. Die skandinavischen Länder weisen beispielsweise eine feminine Kultur auf, wo hingegen USA und Japan als maskuline Kulturen gelten [vgl. Rothlauf 2006, 31f]. Geschlechterrollen sind bei einer maskulinen Gesellschaft strikt getrennt. Man erwartet zumindest von Männern selbstbewusstes Verhalten und Entschlossenheit. Die Individuen sind stark auf Karriere ausgerichtet und bemühen sich um einen möglichst hohen Profit [vgl. Neumaier 2012, 262].

Unsicherheitsvermeidung: „Die Unsicherheitsvermeidung lässt sich definieren als das Ausmaß, in dem die Mitglieder einer Kultur sich durch gewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen. Dieses Gefühl drückt sich zum Beispiel in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit, d.h. nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln“ [Neumaier 2012, 266]. Weist eine Kultur hohe Unsicherheitsvermeidung auf, so hat das jeweilige Land viele Regeln, Gesetze, Verhaltensvorschriften mit dem Ziel der Schaffung von klaren Rahmenbedingungen für das Handeln, sodass die künftige Entwicklung vorhersehbar wird und keine überraschenden Situationen auftreten. Die Unternehmen in diesem Land meiden kein unternehmerisches Risiko, benötigen jedoch dafür klare Vorschriften [vgl. Neumaier 2012, 266].

Um im internationalen Kontext erfolgreich und effektiv arbeiten zu können, müssen sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter die kulturellen Aspekte der ausländischen Märkte kennen und verstehen. Speziell für den Customer Service kann es so-

gar von Vorteil sein, Muttersprachler zu beschäftigen oder zumindest Mitarbeiter, die Zeitweise in dem wirtschaftlich zu erschließenden Land gelebt haben und sich mit der Mentalität und der Kultur auskennen. Sprachkenntnisse reichen oft nicht aus, um die Risiken der Internationalisierung zu überwinden.

„Sprachverstand ist eine notwendige, jedoch nicht hinreichende Bedingung für den Sachverstand.“ [Mall/Schneider 1996, 7]

Letztendlich kann sich ein richtiger und erlernter Umgang mit internationalen Geschäftspartnern und Kunden als Wettbewerbsvorteil erweisen. Es gehört deshalb zu den wichtigsten Zielen eines Unternehmens, die interkulturelle Kompetenz international tätiger Mitarbeiter zu fördern und auszubauen. Interkulturelle Kompetenz stellt die Fähigkeit der Menschen dar, sich an fremde Kulturen anzupassen und mit diesen effektiv zusammenzuarbeiten. Hierbei sind vor allem die persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen, wie etwa die Anpassungs- und Kommunikationsfähigkeit von Bedeutung. Durch interkulturelle Trainingsmaßnahmen können die interkulturellen Kompetenzen gefördert und damit die kulturell bedingten Barrieren abgebaut werden [vgl. Zentes 2010, 533].

6 Freihandel versus Protektionismus

6.1 Freihandel

Der Freihandel entspricht einer freien internationalen Arbeitsteilung [vgl. Neumair 2012, 67]. Die Freihandelsidee entstand im 18. Jh. als eine Gegenentwicklung zur bis dahin gängigen merkantilistischen Politik, die vom totalen staatlichen Dirigismus gekennzeichnet war [vgl. Dieckheuer 2001, 148]. Die Arbeitsteilung auf nationaler Ebene ist bereits von Erfolg gekrönt, der sich in Effizienz – und Wohlstandssteigerung bemerkbar macht. Diese positiven Aspekte können durch die zunehmende Entwicklung von internationaler Arbeitsteilung zusätzlich verstärkt werden [vgl. Neumair 2012, 66].

Es gibt zahlreiche Argumente, die für den Freihandel sprechen:

- Freihandel ermöglicht ländertypische Produktionsspezialisierungen. So konzentriert sich jedes Land auf die Herstellung jener Produkte, die sich dort am günstigsten erweist [vgl. Neumair 2012, 66]. Nationale Ressourcen können effizienter genutzt und die allgemeine Produktivität gesteigert werden [vgl. Dieckheuer 2001, 149].
- Durch den Freihandel kommt es zur Vergrößerung der Absatzmärkte, die wiederum Massenproduktionsvorteile mit sich bringt [vgl. Dieckheuer 2001, 149]. Economies of scale können erzielt werden [vgl. Neumair 2012, 66], die sich über ein höheres Versorgungsniveau und niedrigere Preise für die Verbraucher bemerkbar machen [vgl. Dieckheuer 2001, 149]. Produktionsüberschüsse im Inland können über den Außenhandel abfließen, statt auf den inländischen Märkten Preiseinbrüche und partielle Absatzkrisen auszulösen [vgl. Neumair 2012, 66].
- Produktlebenszyklen bleiben nicht nur dem Pionierland vorbehalten, sondern können nationale Grenzen überschreiten [vgl. Neumair 2012, 66]. Dadurch erhöht der Freihandel den internationalen Wettbewerbsdruck, die nationale unternehmerische Innovationsbereitschaft wird angeregt [vgl. Dieckheuer 2001, 149].
- Freihandel verbessert die Konsumstruktur, indem ein Ausgleich von Mangel und Überfluss stattfindet.
- Auch die Konfliktvermeidungsfunktion wird dem Freihandel zugesprochen [vgl. Neumair 2012, 67], denn er führt zum Ausgleich der nationalen Handelsbilanzen, wodurch Konflikte zwischen Ländern vermieden werden können [vgl. Dieckheuer 2001, 149].

Angesicht der genannten Vorteile spricht sich die Mehrheit der Ökonomen für einen freien internationalen Handelsverkehr aus. Dennoch gibt es den Freihandel in seiner idealtypischen Form nicht, denn viele Maßnahmen staatlicher Außenhandelsprotektion verhindern dessen Entwicklung. In der Praxis dominiert Protektionismus die internationalen Handelsbeziehungen [vgl. Neumair 2012, 67].

Unterschiedliche Außenhandelstheorien zeigen zwar, dass uneingeschränkter zwischenstaatlicher Handel den eingeschränkten Formen des Güteraustausches weit voraus ist und als „*First-Best-Lösung*“ gilt [vgl. Neumair 2012, 66]. Dennoch kann die Freiheitsidee nicht ganz ohne Richtlinien funktionieren. Mit einem totalen wirtschaftliches Laissez-fair kann die Idee des Freihandels nicht umgesetzt werden, es bedarf zumindest rudimentärer Rahmenbedingungen, die eine gut funktionierende internationale Arbeitsteilung ermöglichen. Schutzbedürftig sind beispielsweise junge Produktionszweige, die zu Beginn international nicht Konkurrenzfähig sind. Retorsionsmaßnahmen können aber auch als zeitlich befristeter Schutz bestimmter Produktionsbereiche, die sich in struktureller Anpassung befinden, eingesetzt werden. Hierin liegt die Ursache für den weltweit dominierenden Protektionismus. Es gibt viele Länder, die sich prinzipiell zur Idee des Freihandels bekennen, jedoch in den zuvor genannten Ausnahmefällen auf protektionistische Maßnahmen zurückgreifen, was aus der nationalen Sicht durchaus nachvollziehbar ist. Die daraus resultierende Frage ist die nach den „*Grenzen*“, denn diese sind noch nicht klar definiert. Eine zeitliche Befristung der strukturellen Anpassung und der Schutz junger Industriezweige lassen sich sehr weit ausdehnen. Welche Retorsionsmaßnahmen sind angebracht und welche gleichen dem totalen Protektionismus und verstoßen gegen den Freihandelsgedanken? Die Akzeptanz der Ausnahmen im Freihandel erweist sich als problematisch [vgl. Dieckheuer 2001, 149f].

6.2 WTO & GATT

World Trade Organization (WTO): Die WTO wurde 1995 gegründet und hat seither ihren Sitz in Genf. Die Welthandelsorganisation beschäftigt sich mit der Regelung von Handel- und Wirtschaftsbeziehungen.

Als Nachfolgeorganisation des Allgemeinen Zoll- und Handelsabkommens (GATT) ist diese für die Behandlung internationaler Wirtschaftsprobleme verantwortlich. Zu den hauptsächlichen Zielen der WTO gehört der Abbau von Handelshemmnissen und die Liberalisierung des internationalen Handels. Als langfristiges Ziel hat sich die WTO den internationalen Freihandel vorgenommen, mit dem übergeordneten Ziel, den Wohlstand der teilnehmenden Volkswirtschaften zu erhöhen [vgl. BPB-Welthandelsorganisation]. Anfang 2013 zählte die WTO 157 Mitglieder, zu denen unter anderem die Mitgliedstaaten der Europäischen Union, die USA, Japan und China ge-

hören. Im Laufe des Jahres 2012 traten der WTO vier neue Mitglieder bei, darunter Russland, Montenegro, Samoa und Vanuatu [vgl. WTO-Members and Observers].

6.3 Protektionismus

Protektionismus fasst alle Maßnahmen zusammen, die in der staatlichen Außenwirtschaft eingesetzt werden, um die inländische Wirtschaft zu schützen [vgl. Dieckheuer 2001, 150f]. Die Gesamtheit tarifärer und nichttarifärer Handelshemmnisse wird auch als Protektionismus bezeichnet [vgl. Gelbrich 2011, 574]. Protektionismus wirkt hemmend auf den Freihandel und verhindert die möglichen Marktergebnisse, die sich bei einem freien Handel einstellen würden. Diese möglichen Marktergebnisse werden somit von einem Land als untragbar eingestuft, es versucht daraufhin, eigenständig auf das Ergebnis Einfluss zu nehmen [vgl. Dieckheuer 2001, 150f]. „Protektionismus beinhaltet alle staatlichen, bewusst und politisch gewollten, auf Handelshemmnissen beruhenden Diskriminierungen ausländischer Handelspartner zum Schutz ausgewählter inländischer Branchen“ [Neumair 2012, 67].

Durch protektionistische Maßnahmen sollen unter anderem folgende Ziele erreicht werden:

- Schutz einheimischer Wirtschaftssektoren vor eventuell stärkerer ausländischer Konkurrenz. In diesem Punkt unterscheidet man zwei verschiedene Zielrichtungen: Einerseits der Erfahrungsschutz, bei dem es darum geht, relativ unerfahrene Produktionsbereiche zu schützen und zu erhalten, die sich sonst nicht behaupten könnten und von der stärkeren internationalen Konkurrenz verdrängt werden würden. Andererseits der Anpassungsschutz, bei dem es bestimmten Sektoren ermöglicht wird, eine ausreichende internationale Wettbewerbsfähigkeit aufzubauen.
- Verbesserung der Zahlungssituation des eigenen Landes, Vermeidung internationaler Zahlungsunfähigkeit.
- Anhebung des allgemeinen inländischen Beschaffungsniveaus.
- Verbesserung der Terms of Trade im eigenen Land, Steigerung der Wohlfahrt im selben [vgl. Dieckheuer 2001, 151].
- Abbau internationaler Abhängigkeiten, Entwicklung zu einer wirtschaftlichen Unabhängigkeit, *Autarkie*/ Man möchte in Bereichen, die für die nationale Sicherheit sensibel sind, von anderen Staaten unabhängig sein [vgl. Gelbrich 2011, 578].
- Durch z.B. Zölle können öffentliche Einnahmen erzielt werden und die eigene Wirtschaft vor ausländischen Konkurrenzprodukten geschützt werden.

- Ausgleich von Handelsbeschränkungen anderer Länder, als Antwort auf ihre protektionistischen Maßnahmen [vgl. Dieckheuer 2001, 151] zum Beispiel Retorsionszölle zur Vergeltung [vgl. Neumair 2012, 68].

Es gibt ein breites Spektrum für die Gestaltung der Außenhandelspolitik, das sich zwischen zwei Extremen befindet. „Extreme Positionen sind einerseits das totale außenwirtschaftliche Laissez-faire und andererseits der totale staatliche Dirigismus der außenwirtschaftlichen Transaktionen“ [Dieckheuer 2001, 148]. Das außenwirtschaftliche Laissez-fair stellt den Fall dar, in dem die Entwicklungen und Resultate der freien Marktprozesse vollständig akzeptiert werden. Es werden keine außenwirtschaftlichen Instrumente eingesetzt mit denen in die Prozesse eingegriffen werden könnte. Die Außenhandelspolitik setzt lediglich einen institutionellen und rechtlichen Rahmen für das außenwirtschaftliche Geschäft und schafft Wettbewerbsbedingungen, mit denen ein uneingeschränktes Laissez-fair möglich ist. Das andere Extrem stellt der staatliche Dirigismus dar, bei dem eine starke Form der Wirtschaftslenkung vorliegt. Hierbei unterliegen die internationalen Geschäfte strengen Reglementierungen [vgl. Dieckheuer 2001, 148].

Protektionistische Maßnahmen äußern sich im Einsatz von Handelshemmnissen, wobei es sich hierbei nur um staatliche Eingriffe zur Beeinflussung des Außenhandels handelt und nicht um natürliche, nichtdiskriminierende Handelshemmnisse wie etwa die sprachlichen oder kulturellen Barrieren, handelt [vgl. Neumair 2012, 67].

6.4 Handelshemmnisse

Unter Handelshemmnissen versteht man all die Maßnahmen, die ergriffen werden um den Waren- und Dienstleistungshandel zwischen zwei Ländern zu hemmen. Man unterscheidet zwei Arten von Handelshemmnissen: die tarifären und die nichttarifären Handelshemmnisse, die zwei Instrumente der Außenhandelspolitik darstellen. Bei dem Einsatz von Handelshemmnissen wird konkret versucht, in den internationalen Güter- und Leistungsaustausch einzugreifen und dabei heimische Industrien und Branchen zu bevorzugen. Die inländischen Anbieter sollen vor leistungsstärkerer ausländischer Konkurrenz geschützt werden [vgl. Gelbrich 2011, 578].

6.4.1 Tarifäre Handelshemmnisse

Tarifäre Handelshemmnisse (THH) stellen die Gesamtheit der Maßnahmen dar, die den Freihandel, also den internationalen Güter – und Leistungsaustausch durch monetäre Eingriffe beeinträchtigen. THH bieten eine Reihe an Möglichkeiten, um Handelsbeschränkungen zu erzielen [vgl. Gelbrich 2011, 578]. Die Methoden, die am häufigsten eingesetzt werden sind zum Beispiel Mindestpreise, die vom Staat für ein

bestimmtes Produkt eingeführt werden. Damit ist es den ausländischen Importeur untersagt, das Produkt günstiger zu verkaufen als es der Mindestpreis erlaubt. Eine weitere Variante der tarifären Handelshemmnisse ist die Exportsubvention. Hierbei erhält ein Unternehmen eine monetäre Unterstützung des Exportstaates, wenn es seine Produkte wegen zu hoher Produktionskosten kaum absetzen kann. So kann das Produkt im Ausland günstiger angeboten werden und mit der inländischen Konkurrenz mithalten [vgl. Steinbrücken 2011, 291f]. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Zollarten. „Zölle werden auf gehandelte Waren erhoben und sind beim passieren der Zollgrenze an den Staat abzuführen“ [Neumair 2012, 68].

Hierzu zählen beispielsweise:

- Exportzölle: werden erhoben auf Ausfuhr heimischer Produkte
- Importzölle: durch die Importzölle werden die Kostenvorteile ausländischer Anbieter beseitigt, die importierten Produkte werden somit teurer und der Import eingedämmt
- Durchfuhr –bzw. Transitzölle: werden auf Güter erhoben, die es in dem Zielland nicht gibt, sie bisher nicht in diesem Land angeboten wurden
- Spezifische Zölle: sind fixe Abgaben pro Tonne/ Stück/ Liter usw.
- Wertzoll: die Zollbelastung ist hierbei ein bestimmter Prozentsatz des Warenwerts
- Mischzölle: als eine Kombination aus den zuvor genannten spezifischem Zoll und Wertzoll [vgl. Neumair 2012, 68]
- Schutzzoll: dieser dient dem Erhalt nicht mehr wettbewerbsfähiger Wirtschaftszweige
- Erziehungszoll: dieser dient dem Schutz noch nicht wettbewerbsfähiger Wirtschaftszweige
- Alle Arten von Abgaben und Gebühren zählen dazu [vgl. Gelbrich 2011, 578]

Nach zahlreichen GATT-Verhandlungsrunden und Einflussnahmen der WTO ist es zu einem starken Abbau der tarifären Handelshemmnisse gekommen [vgl. Gelbrich 2011, 578]. Zölle haben als handelshemmende Maßnahme an Attraktivität verloren, denn sie weisen zahlreiche Schwächen auf. Ihre eigentliche Aufgabe, die heimische Industrie zu schützen wird nicht erfüllt, wenn Zollbelastungen durch Preissenkungen des ausländischen Importeurs neutralisiert werden. Auch verfehlen die Zölle ihre Wirkung, wenn trotz eines Aufpreises auf die importierte Ware eine große Nachfrage nach den Produkten besteht, die Inlandnachfrage also preisunelastisch reagiert. Die Zölle geraten zwar als Handelshemmnisse immer mehr in den Hintergrund, im Gegenzug wird je-

doch ein breites Spektrum an nichttarifären Handelshemmnissen entwickelt. Diese verstoßen ihrerseits zwar nicht gegen die Vorschriften, aber sehr wohl gegen die Prinzipien des GATT (Freihandel anstrebend), indem die internationalen Geschäftsbeziehungen nach wie vor behindert werden. Zudem schrecken nichttarifäre Handelshemmnisse Marktteilnehmer davon ab, sich am internationalen Handel zu beteiligen und mit einheimischen Anbietern zu konkurrieren [vgl. Gelbrich 2011, 578].

6.4.2 Nichttarifäre Handelshemmnisse

Nach zahlreichen Zolssenkungsrunden ist das tarifäre Protektionsniveau erheblich zurückgegangen. Der Protektionsbedarf besteht jedoch nach wie vor, in den Industrieländern zum Schutz der Altindustrie und in Entwicklungsländern zu Aufbau neuer Industrien. So sind die nichttarifären Handelshemmnisse (NTHH) teilweise nur an Stelle der tarifären Protektion getreten und nehmen immer mehr an Bedeutung zu [vgl. Zentes 2004, 166].

Zu den NTHH Zählen all die diskriminierenden staatlichen Handlungen, die den Handel beeinträchtigen aber keine Zölle sind. Dazu zählen beispielsweise:

technische Vorschriften, industrielles Sicherheitsrecht, Lebensmittelrecht, Arzneimittelrecht, Zulassungsbedingungen für Kfz, Verbraucherschutz- und Gesundheitsvorschriften, Maßnahmen zum Schutz der öffentlichen Sicherheit, Bestimmungen, die den Erwerb heimischer Produkte fördern [vgl. Neumair 2012, 69], technische Qualitätsanforderungen an Produkte, Produktsicherheit aber auch aufwendiges Formularwesen zur Export – Importabwicklung, Import- und Exportverbote, mengenmäßige Beschränkungen, Importquoten, Ausfuhrsubventionen, freiwillige Exportbeschränkungen, Umweltpolitische Produktnormen, Umweltschutz, Abgasvorgaben, Bestimmungen zu Verpackungen, Kennzeichnungs- und Markierungsvorschriften, Herkunftsbezeichnungen, Produktgestaltungsvorschriften [vgl. Neumair 2012, 71] sowie präferenzielle öffentliche Auftragsvergabe an Inländer [vgl. Zentes 2004, 165].

Die Liste der unterschiedlichsten Varianten der nichttarifären Handelshemmnisse ist unerschöpflich und enthält eine Reihe an Variationen. Sie rückt die Verwirklichung von Freihandel in weite Ferne, denn viele der genannten Vorschriften werden von offizieller Seite aus Sicherheitsgründen oder zum Schutz von Gesundheit und Umwelt erlassen, wodurch eine Protektionsabsicht nur schwer nachweisbar ist [vgl. Gelbrich 2011, 575].

Es ist immer wieder Gegenstand starker außenpolitischer Auseinandersetzungen, ob die jeweiligen nationalen Vorschriften „*restriktiv*“ zur Benachteiligung ausländischer Anbieter oder eher „*fürsorglich*“ im Sine des Schutzes und der Gesundheit von

Mensch, Tier und Pflanzen wirken. Als „fürsorglich“ gelten zum Beispiel Vorschriften zur maximalen Abgasbelastung [vgl. Dieckheuer 2001, 176].

Administrative Handelshemmnisse zählen zur Kategorie der nichttarifären Handelshemmnisse und sorgen in Form von spitzfindigen bürokratischen Vorschriften für die *gewollte Ungleichbehandlung* von ausländischen im Vergleich zu inländischen Anbietern. Neben den diskriminierenden Normen und unfairen Verwaltungsvorschriften tragen auch die Intransparenz und nicht vorhersehbare Änderungen der Vorschriften dazu bei, dass sich bei den ausländischen Importeuren Unsicherheiten verbreiten. Die schlechter informierte ausländische Konkurrenz befindet sich so in einem Zustand latenter Rechtsunsicherheit, während die besser informierten Inländer Wettbewerbsvorteile genießen [vgl. Gelbrich 2011, 575].

Die aufgeführten Vorschriftsmöglichkeiten führen letztlich zu einer Erhöhung der Transaktionskosten und darüberhinaus zu einer Erhöhung der Preise von Importgütern. Die Einhaltung länderspezifischer Sicherheitsvorschriften, Qualitätsanforderungen und technischen Normen macht Produktionsanpassungen erforderlich. Wenn aber für jedes Land ein vorschriftsmäßiges Produkt hergestellt wird, gehen Skaleneffekte verloren. Das Unternehmen kann folglich von Massenproduktionsfortteilen nicht profitieren. Zudem kann es aufgrund von langwierigen Genehmigungsverfahren zu langen und kapitalbindenden Verzögerungen zwischen Produktion und Absatz kommen [vgl. Dieckheuer 2001, 175].

Die administrativen Handelshemmnisse haben einen ähnlichen Effekt wie die tarifären Handelshemmnisse, etwa die Zollerhebung. Auch wenn die protektionistische Absicht nicht auf den ersten Blick zu erkennen ist, so bleibt die Protektionswirkung dem Ausland keinesfalls verborgen und provoziert seinerseits Retorsionsmaßnahmen. Folglich sind die nichttarifären Handelshemmnisse im gleichen Maße schädlich für den Welthandel wie die offene Protektion mit Zöllen [vgl. Dieckheuer 2001, 176].

6.4.3 Auswirkungen protektionistischer Eingriffe

Sowohl durch tarifäre als auch durch nichttarifäre protektionistische Eingriffe werden einige ökonomisch bedenkliche Effekte ausgelöst, die im Folgenden dargestellt werden:

- Die Verbraucher des Landes, in dem handelsbeschränkende Maßnahmen ergriffen werden, müssen im Vergleich zum Freihandel höhere Preise bezahlen. Importierende Unternehmen, die Vorprodukte einkaufen und diese anschließend weiterverarbeitet, werden von den höheren Preisen ebenfalls betroffen

[vgl. Neumair 2012, 69]. „Ihre Inputkosten steigen daher, ihre Exportchancen lassen nach“ [Neumair 2012, 61].

- Handelsbeschränkungen bewirken, dass Produktionsspezialisierungen nicht zustande kommen und somit ihre Vorteile nicht genutzt werden können.
- Die Protektionsmaßnahmen zum Schutz wettbewerbsunfähiger Branchen müssen finanziert werden. Die dabei entstehenden Kosten werden von gewinnträglichen Branchen finanziert, die so ebenfalls in eine Strukturkrise hineingezogen werden können.
- Schutzmaßnahmen des Inlands, die beispielsweise künstlich Arbeitsplätze schaffen oder schützen, können genau diese im Ausland bedrohen. Dies geschieht, weil die Absatz- und Wachstumsmöglichkeiten des Exports im Ausland abnehmen. Hier beginnt ein Teufelskreis, denn das Ausland reagiert mit Vergeltung als Antwort auf die protektionistischen Maßnahmen und setzt seinerseits ebenfalls Handelshemmnisse ein. So können die Vorteile einer freien internationalen Arbeitsteilung nahezu nie genutzt werden.
- Importbehinderungen wirken sich negativ auf die eigene Volkswirtschaft aus. Das Inland hindert die Auslandsmärkte an der Nutzung von Exportchancen, dadurch verringert sich das Auslandeinkommen, wodurch wiederum die Käufe des Auslands im Inland rückläufig werden [vgl. Neumair 2012, 71f].

7 Russland als Zielmarkt

In diesem Kapitel sollen nun die zuvor untersuchten Aspekte am Beispiel Russlands betrachtet werden.

Als Handelspartner wird Russland für Deutschland zunehmend wichtiger, doch auch in Russland gibt es zahlreiche Herausforderungen, mit denen ein deutsches Unternehmen konfrontiert wird. Zuerst wird dabei das Korruptionsrisiko als ein politisches Internationalisierungsrisiko betrachtet, daraufhin soll auf das aktuelle Thema des Beitritts Russlands zur WTO eingegangen werden. Diese Bereiche betreffen zunächst direkt oder indirekt den Vertrieb und Customer Service in einem Unternehmen. Der Vertrieb/Customer Service bildet den Kommunikations- und Koordinationspunkt aller ihm zugehörigen Abteilungen und ist die direkte Brücke zwischen Unternehmen und den Kunden in den unterschiedlichsten Ländern. Vor allem das Thema Zoll spielt für den Customer Service und den internationalen Vertrieb eine wichtige Rolle.

7.1 Investitionshemmnis Korruption

Für die international tätigen Unternehmen wird der russische Markt zunehmend attraktiver, sei es nun, weil diese nach günstigeren Produktionsstandorten suchen oder neue Absatzmärkte erschließen wollen. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Bekleidungsexporte der EU-Länder nach Russland in den Jahren 2008 bis 2012 (in Milliarden US-Dollar) (vgl. Abb. 19).

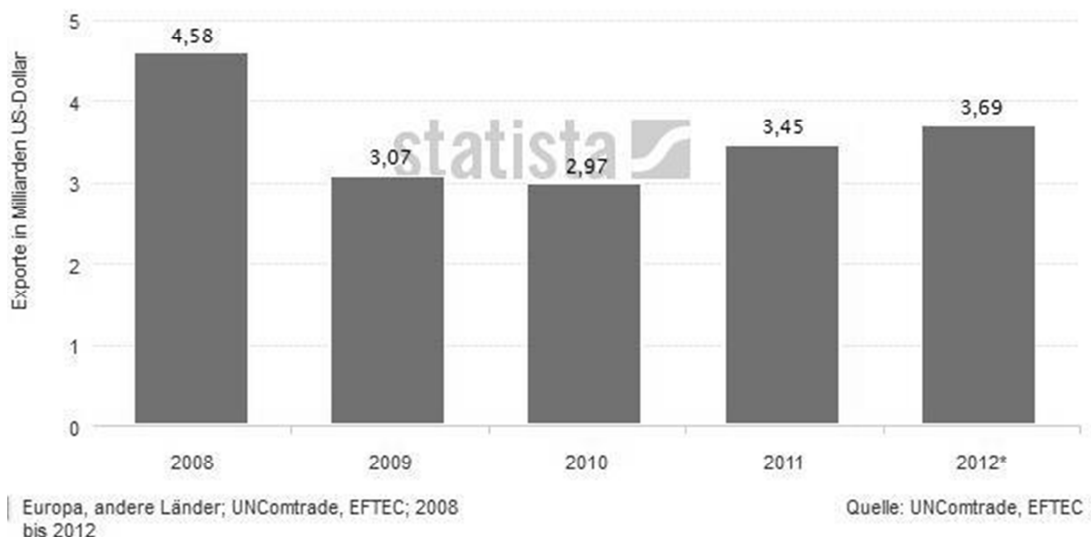


Abbildung 19: Bekleidungsexporte der EU-Länder nach Russland in den Jahren 2008 bis 2012

Quelle: de.statista.com/statistik/daten/studie/245868/umfrage/bekleidungsexporte-der-eu-laender-nach-russland/ (17.07.2013)

Russland zählt nach wie vor zu den großen Hoffnungsträgern der deutschen Wirtschaft und gehört somit zu den wichtigsten deutschen Außenwirtschaftspartnern. In der Rangfolge der Handelspartner im Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland (Jahr 2012) befindet sich Russland auf den vorderen Plätzen. Dabei belegt die Russische Föderation den 11. Platz bei der Ausfuhr und den 7. Platz bei der Einfuhr [vgl. DESTATIS-Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland]. Während die deutschen Ausfuhren 2012 insgesamt um 3,4 Prozent zulegen, nahmen die Exporte nach Russland um ganze 10,4 Prozent zu. 2012 erreichte der deutsch-russische Handel einen Höchstwert, der bei einem Gesamtvolumen von 80 Milliarden Euro lag [vgl. Ost-Ausschuss-deutsch-russischer Handel].

Der flächenmäßig größte Staat der Erde bildet für viele deutsche Mode-Anbieter den wichtigsten Absatzmarkt, der zugleich auch der weltweit größte Wachstumsmarkt ist [vgl. Reinhold 2013, 20f]. Dies wird den deutschen Ausstellern vor allem auf der Collection Première Moscow (CPM) bewusst, wenn die russischen Abnehmer Aufträge in Millionenhöhe schreiben. Die CPM findet zweimal im Jahr statt und ist die bedeutendste Modefachmesse in Russland und der GUS, auf der immer mehr deutsche Label sich den russischen Einkäufern präsentieren wollen. Die CPM verzeichnete 2013 160 deutsche Aussteller, darunter zum Beispiel das deutsche Modeunternehmen Betty Barclay [vgl. CPM-Collection-Premire-Moscow].

Vor allem die Vertikalisierung, also die Zusammenarbeit von Herstellern der Modemarken und Einzelhändlern, bildet einen Erfolgsfaktor im russischen Textileinzelhandel. Integrierte Prozesse und kurze Wege machen es den Anbietern möglich, schnell und flexibel auf Modetrends und Kundenbedürfnisse zu reagieren. Anbieter wie Mango, H&M oder Zara bringen auf diese Weise jedes Jahr bis zu zwölf Kollektionen auf den Markt. Mit der Eröffnung des ersten Stores der Kernmarke Zara in Moskau im Jahr 2003, verzeichnete die spanische Modegruppe Inditex, das bis dahin größte Umsatzwachstum einer Zara-Filliale in einer Shopping Mall [vgl. KPMG-Handel in Russland]. Bedingt durch den erfolgreichen Markteintritt expandierte das Unternehmen und verzeichnet heute 22 Filialen allein in Moskau [vgl. Zara].

Das Interesse der russischen Verbraucher an *Made in Germany* ist ebenfalls sehr groß. Ein mehr als gutes Image eilt der Ware aus Deutschland voraus, dabei steht das Siegel „made in Germany“ nach wie vor für solide und vertrauenswürdige Wertarbeit.

In den letzten Jahren kam bei den deutschen Unternehmen eine erstaunliche Dynamik auf bei dem Versuch, nicht nur mit, sondern auch in Russland Geschäfte zu machen. Die Zahlen der Direktinvestitionen in Russland steigen, das Land wird zunehmend als Standort attraktiv [vgl. Reisener 2012]. Deutschlandweit sind es 3600 Firmen, die in Russland aktiv sind [vgl. IHK-Nuernberg-Russlands Beitritt zur WTO]. Die Wirtschaft

des Landes wächst nachhaltig und die Konsumnachfrage steigt. Bei einem Anstieg des durchschnittlichen Einkommens im Jahr 2004 um 8,2 Prozent erhöhten sich die Konsumausgaben der privaten Haushalte im Vergleich zum Vorjahr um 11,3 Prozent, was auf ein günstiges Konsumklima hinweist [vgl. KPMG-Handel in Russland].

Laut der Umfrage des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft und der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer, die unter Mitgliedsunternehmen im Januar 2013 durchgeführt wurde, wird das Geschäftsklima in Russland als positiv eingestuft. 50 Prozent der befragten deutschen Unternehmen haben im vergangenen Jahr eine Verbesserung des Geschäftsklimas in der russischen Föderation festgestellt und ganze 83 Prozent rechnen 2013 mit einer positiven Entwicklung der russischen Wirtschaft. Trotz der positiven Aussichten sehen die befragten Unternehmen in einigen Bereichen Reformbedarf. Sie fordern neben Bürokratieabbau weniger Korruption, transparenteren Zollverfahren und einen Abbau des Protektionismus, so die AHK Russland (vgl. Abb. 18) [vgl. AHK-Geschäftsklima Russland 2013].



Abbildung 20: Umfrage des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft und der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer

Quelle:

http://russland.ahk.de/fileadmin/ahk_russland/2013/Umfragen/2013_0204_Auswertung_2013_de.pdf (10.05.2013)

Korruption stellt für Unternehmen ein hohes politisches Risiko bei der Internationalisierung dar. Sie verhindert eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, stellt ein rechtliches Risiko dar und bremst Investitionen in betroffene Länder, weil viele Unternehmen sich den Gefahren der Korruption nicht aussetzen möchten. Nicht zuletzt kann schon ein Verdacht auf Korruption die Reputation, Ansehen, Image und das geordnete Umfeld

eines Unternehmens vollständig zerstören. Korruption behindert zudem einen gesunden und fairen Wettbewerb. In bestimmten Ländern sind Geschäfte ohne Bestechung kaum möglich und wenn die konkurrierenden Unternehmen mit Schmiergeldern weiterkommen, kann ein fair arbeitendes Unternehmen kaum Wettbewerbsfähig bleiben. Ist ein Unternehmen jedoch einmal in diesen Kreislauf geraten, ist es schwierig wieder rauszukommen [vgl. Heißner 2008].

Russland gehört zu den korruptesten Ländern der Welt, was die unternehmerischen Tätigkeiten in Russland erschwert. Im aktuellen Transparency-Index findet man das Land auf dem 133. Platz (vgl. Abb. 21). Es verwundert nicht, dass die Bekämpfung der Korruption zu den wichtigsten Reformfeldern gehört [vgl. Corruption Perception Index 2012].



Abbildung 21: Corruption Perception Index 2012 Russia

Quelle: www.transparency.org/cpi2012/results (12.07.2013)

Die russische Nachrichtenagentur RIA Novosti beweist immer wieder, dass Korruptionsprävention ein aktuelles und heiß diskutiertes Thema in Russland ist. In sämtlichen Interviews, Stellungnahmen und Reden unterstreicht sowohl Dmitri Anatoljewitsch Medwedew (russisch Дмитрий Анатольевич Медведев), Ministerpräsident der Russischen Föderation, als auch Wladimir Wladimirowitsch Putin (russisch Владимир Владимирович Путин), Präsident der Russischen Föderation, dass der Kampf gegen die Korruption in Russland voranschreitet.

In einem Interview für die Neue Züricher Zeitung macht Medwedew darauf aufmerksam, dass derzeit landesweit etwa 50.000 Ermittlungen zu Korruptionsfällen laufen, was sehr viel sei. Wie in jedem anderen Land werden davon nur diejenigen von den Medien behandelt, die besonders interessant erscheinen, wie etwa Fälle, die Regierungsmitglieder betreffen [vgl. Fischer 2013]. Zu einem der jüngsten Korruptionsskandale gehört der Fall des früheren Verteidigungsministers Anatoli Serdjukow. Doch Serdjukov ist nur einer von vielen. Die Korruption im Verteidigungsministerium hat sich in letzter Zeit zu den am meisten diskutierten Themen in Russland entwickelt, was zeigt dass ein gewisser Umbruch in Anmarsch ist. Mittlerweile ermittelt die Justiz gegen mehrere Mitarbeiter des Ministeriums, denen vorgeworfen wird, große Immobilienobjekte über die Holding Oboronservice, einem zum Verteidigungsministerium gehörendem Staatsunternehmen, verkauft zu haben [vgl. Krivibok 2013].

Des Weiteren hält Medwedew es für nützlich und wichtig, dass das Thema Korruption von den Medien aufgegriffen und von der Zivilgesellschaft aktiv diskutiert werde, auch wenn die dabei geäußerten Einschätzungen nicht immer richtig seien. Trotzdem zeigten die Mitbürger auf diesem Weg, wie wichtig das Korruptionsproblem für sie sei [vgl. Fischer 2013]. Sowohl Putin als auch Medwedew weisen in ihren Reden und Interviews immer wieder darauf hin, dass Korruption ein schwer zu behebendes Problem ist und es zahlreicher Maßnahmen bedarf, um dieses langfristig zu beheben. Putin zählt hierzu in einem Interview mit Russia Today vom 5 September 2012, unter anderem воспитательная работа (die Erziehungsarbeit), die geleistet werden müsse und улучшение деятельности правительных органов (Verbesserung der Tätigkeiten der rechtswahrenden Regierungsorgane). Grundsätzlich gehe es ihm um den Aufbau einer Plattform zur Bekämpfung der Korruption (Eigene Übersetzung aus dem Russischen). Putin weist darauf hin, dass bei der Korruptionsbekämpfung stets zwei Seiten berücksichtigt werden müssen. Der Vorgang der Korruption finde in der Regel im Verborgenen statt, wodurch der Bestechende, der zumeist den aktiveren Part im Korruptionsvorgang übernimmt, *unsichtbar* bleibe und deshalb für seine Machenschaften nur schwer belangt werden könne [Putin 2012].

Als Beispiel für Maßnahmen, die in den letzten Jahren im Kampf gegen die Korruption ergriffen wurden, soll das am 17.05.2011 in Kraft getretene Änderungsgesetz erwähnt werden, das die russische Antikorruptionsgesetzgebung erweitert. Die Änderungen im Strafgesetzbuch und das Ordnungswidrigkeitengesetzbuch betreffen die Sanktionen für Bestechung und die Zahlung oder Annahme von Bestechungsgeldern. Als Strafe wird neben Einschränkungen und Freiheitsentzug ebenfalls die Verhängung von Bußgeldern aufgeführt. Hierbei sollen die Bußgelder als Vielfaches (maximal Einhundertfaches) des Bestechungsbetrages berechnet werden. Darüberhinaus wurde in diesem Zusammenhang auch die Belangung für die Ausübung von Vermittlungshandlungen für Bestechungen eingeführt [vgl. Hanover-IHK-Russlands Antikorruptionsgesetzgebung].

7.2 Russlands Beitritt zur Welthandelsorganisation

Nach jahrelangen, zähen Verhandlungen ist Russland am 22. August 2012 als 156. Land offiziell der WTO beigetreten. Ganze 18 Jahre lang haben russische Handels- und Industrieexperten mit internationalen Geschäftspartnern um Quoten, Zollsätze und Sonderregeln verhandelt. Damit existiert nun ein detaillierter und zugleich komplexer Plan, der zu mehr Freihandel in Russland verhelfen soll.

Mit dem Beitritt verpflichtet sich das Land zu einer umfassenden Öffnung seiner Märkte und bietet damit einen besseren Marktzugang für Waren und Dienstleistungen seiner Handelspartner. Mit dem Beitritt hat Russland wichtige internationale Handelsregeln anerkannt, wie etwa das Diskriminierungsverbot, die Meistbegünstigungsklausel und die Bestimmungen zum Schutz geistigen Eigentums [vgl. Hones 2013].

Damit bieten sich für Deutschland und andere Länder zusätzliche Exportchancen und neue Handlungsmöglichkeiten, da sich die Marktzugangsbedingungen in zahlreichen Branchen verbessern [vgl. Rhein-Neckar.IHK-Russland ist 156. WTO-Mitglied] und die russischen Märkte schrittweise durch den WTO-Beitritt liberalisiert werden [vgl. IHK-Nürnberg-Russlands Beitritt zur WTO].

Als direkte Folge des WTO-Beitritts wurden die Einfuhrzölle von durchschnittlich zehn auf 7,8 Prozent gesenkt. Des Weiteren wurde die Eigenkapital-Obergrenze von 49 Prozent für ausländische Investoren in der Telekommunikationsbranche abgeschafft. Auch der Markteintritt für ausländische Versicherungen wurde erleichtert [vgl. Hones 2013] und der Zahlungsverkehr wurde spürbar vereinfacht [vgl. Reisener 2012].

Russland hat sich für eine bessere Integration in die Weltmärkte und für mehr marktwirtschaftliche Regelungen entschieden, was eine strukturelle Diversifizierung und umfassende Modernisierung der russischen Wirtschaft erfordert. Nicht zuletzt muss das gesamte Investitionsklima verbessert werden. Die Tatsache, dass durch diesen Schritt viele der russischen Unternehmen auf internationalen Wettbewerb treffen, mit diesem konkurrieren und sich behaupten müssen, betrachtet die russische Regierung mit Zuversicht. Nur so kommt Bewegung in den Transformationsprozess, die möglicherweise auch einen positiven Einfluss auf die Korruptionsbekämpfung und Bürokratieabbau haben wird [vgl. IHK-Nürnberg-Russlands Beitritt zur WTO].

Die deutsch-russischen bzw. europäisch-russischen Wirtschaftsbeziehungen können durch den Beitritt entspannter und die Geschäfte zwischen den Ländern einfacher gestaltet werden. „Wichtig ist nun, dass das Land seine eingegangenen Verpflichtungen zügig und in vollem Umfang umsetzt“, so Bundeswirtschaftsminister Philipp Rösler (FDP) in einer Stellungnahme [vgl. Handelsblatt-WTO Beitritt Russlands].

Damit verweist Rösler auf einen neuralgischen Punkt in der Umsetzung der Vereinbarungen, denn nach anfänglicher Euphorie und einigen Veränderungen hintertreibt Russland nun den Freihandelsgedanken nach Kräften. Wo tarifäre Handelshemmnisse verschwinden, baut die Regierung neue nichttarifäre Handelshemmnisse auf. Eine protektionistische Maßnahme in diesem Zusammenhang betrifft die Modebranche: Künftig könnten Modeboutiquen und Kaufhausbetreiber dazu verpflichtet werden, einen fixen Anteil an russischen Textilien, die sogenannte товар отечественного производства (vaterländische Ware) in den Boutiquen anzubieten. Dabei will das russische Industrie- und Handelsministerium einen 30-prozentigen Anteil an russischer Ware in den Regalen der Modehäuser von Wladiwostok bis Kaliningrad durchsetzen wie der Informationsdienst garant.ru im Februar 2012 berichtete [vgl. Hones 2013].

Dies ist eins von vielen Beispielen, denn Russland baut derzeit fast wöchentlich neue Handelshemmnisse auf, um die landeseigenen Unternehmen und heimische Produzenten zu schützen [vgl. Hones 2013]. So wird der Export durch lange Prüfverfahren behindert. „Nur nach Vorlage kostenintensiver und umfangreicher Zeugnisse ausgewählter russischer Institute dürfen die Waren eingeführt werden“ [WKO-Exporthindernisse]. Dies hat zur Folge, dass die Exporteure mit Lieferverzögerungen und hohen Kosten zu rechnen haben. Ein weiteres Problem stellt die langwierige Zollabwicklung dar. Laut Reinhard Backhausen, Präsident des Fachverbands der Textilindustrie Österreichs, befände sich die Ware meist unnötig lange bei den russischen Behörden und treffe somit verspätet beim Kunden ein [vgl. WKO-Exporthindernisse].

Zu den gegenwärtig am meisten vom Aufbau nichttarifärer Handelshemmnisse betroffenen Branchen zählen die Kfz-Industrie, der Maschinenbau, die Metallurgie, die Arzneimittelherstellung und die Fleischproduktion [vgl. Hones 2013]. Ein Beispiel aus der Kfz-Branche verdeutlicht, wie Russland sich gegen eine tatsächliche Liberalisierung seines Außenhandels sträubt: Als WTO-Mitglied verpflichtete sich das Land zur Senkung der Einfuhrzölle für ausländische Fahrzeuge auf 25 Prozent vom Preis für Gebrauchtwagen und auf 15 Prozent vom Preis für neue Fahrzeuge. Nur eine Woche nach dem WTO-Beitritt führte Moskau stattdessen die Abwracksteuer ein. Diese verpflichtet ausländische Autoexporteure zur Zahlung einer Abwrackgebühr, die mindestens 350 Euro für PKW und bis zu 150 000 Euro für LKW beträgt. Die russischen Hersteller dagegen müssen ihre Fahrzeuge lediglich auf eigene Kosten entsorgen [vgl. Dufour 2012]. Die Abwracksteuer gleicht die Verluste durch die ausbleibenden Importzölle komplett aus, die Importfahrzeuge werden somit nicht billiger.

Dieses Beispiel steht exemplarisch für die Missachtung der WTO-Regeln durch Russland durch die Bevorzugung inländischer Hersteller gegenüber ausländischen Erzeugern. Auch das Europaparlament wirft Russland eine mangelnde Erfüllung von WTO-Verpflichtungen vor. Die Abgeordneten fordern Russland dazu auf, diesen nachzuge-

hen, um künftig von der Öffnung seiner Wirtschaft für internationalen Handel und Investitionen zu profitieren [vgl. Coffrini 2012]. Nach Ansicht der Europäischen Union ergriff Russland seit dem WTO-Beitritt bereits zu viele protektionistische Maßnahmen und reichte eine Klage bei der WTO gegen Russland ein [vgl. Gobert 2012].

Sollte Russland weiterhin in diesem Tempo Beschränkungen verschärfen, könnten deutschen Unternehmen deutliche Umsatz- und Gewinneinbußen drohen. Dennoch sind 76 Prozent der deutschen Unternehmen positiv gestimmt und erwarten laut der Umfrage des Ost-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft und der Deutsch-Russischen Auslandshandelskammer langfristig positive Auswirkungen der WTO-Mitgliedschaft Russlands [vgl. AHK-Geschäftsklima Russland 2013].

8 Fazit

Die Aktivitäten der Textilwirtschaft finden heute vermehrt im internationalen Kontext statt. Die Bedeutung der Internationalisierung für den Bekleidungseinzelhandel ist unbestritten. Viele Unternehmen vollziehen den Schritt zur Internationalisierung einerseits aufgrund externer Antriebskräfte und andererseits aufgrund individueller Motive. Zwar weisen Modemärkte fast aller Industrienationen Sättigungserscheinungen bei Bekleidungsbasisartikeln auf, dennoch ist Mode für die Mehrheit der Bevölkerung wichtig. Internationale Märkten bieten nach wie vor genügend Wachstumspotenzial. Um eine Internationalisierung erfolgreich abzuwickeln, gilt es für die Akteure des Bekleidungs-handels die richtigen Entscheidungen für ihr Unternehmen zu treffen.

Jeder Schritt auf dem Weg zur Internationalisierung sollte genau geplant werden. Die Wahl der richtigen Strategie der internationalen Markenführung und der Markteintrittsstrategie ist entscheidend und hängt von den personellen und finanziellen Ressourcen eines Unternehmens ab. In der Anfangsphase des Markteintritts sollte grundsätzlich ein zu großer Ressourceneinsatz vermieden werden. Durch Flagships-Stores oder Testgeschäfte können zunächst ausreichende Marktkennntnisse gesammelt werden, um anschließend die für das Unternehmen geeignete Markteintrittsstrategie zu wählen.

Im Hinblick auf die Interaktion mit ausländischen Partnern und Kunden sind vor allem für die Unternehmenseinheiten, die in einem direkten Kundenkontakt stehen, wie etwa der Customer Service, entsprechende Schulungen unverzichtbar. Indem die interkulturelle Kompetenz der Mitarbeiter gefördert wird, können interkulturelle Divergenzen in internationalen Geschäftsbeziehungen weitestgehend vermieden werden.

Viele Risiken der Internationalisierung (vgl. Kapitel Fünf) können durch Vorabanalysen rechtzeitig beleuchtet und in der Planung berücksichtigt werden. Dadurch kann das Unternehmen effizienter agieren und bei eventuell auftretenden Problemen zügiger Lösungen finden. Ist etwa eine weitverbreitete Korruption im Zielland bekannt, bedarf es klarer Anweisungen und Richtlinien der Unternehmensleitung, wie mit diesem Problem umzugehen ist. Um Korruption zu vermeiden ist es empfehlenswert, alle Geschäftsabläufe für die Mitarbeiter möglichst transparent zu gestalten. Sie sollten über das Thema Korruption informiert und somit für das Problem sensibilisiert werden. Es empfiehlt sich, eine Beratungsstelle einzurichten, an die sich die Mitarbeiter bei Korruptionsverdacht wenden können. In den Arbeitsverträgen soll ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass alle Formen der Korruption verboten sind und entsprechend sanktioniert werden. Dies sollte auf Mitarbeiterversammlungen offen kommuniziert werden. Regelmäßige Kontrollen sind unabdingbar, um einen umfassenden Überblick über die Vorgänge zu erhalten und Situationen und Entwicklungen besser erkennen und einschätzen zu können.

Die durch Vorabanalysen erkannten Chancen sollten ebenfalls genutzt werden. Ist das Zielland beispielsweise Mitglied der WTO, hat das Unternehmen mit geringeren tarifären Handelshemmnissen zu rechnen und kann diese Chance für sich nutzen. Zudem kann es von dem Grundsatz der Meistbegünstigung Gebrauch machen, der festlegt, dass ein WTO-Mitglied alle Partner im Handel gleich behandeln muss. So muss das Unternehmen – zumindest theoretisch - nicht mit diskriminierenden Handelshemmnissen rechnen.

Am Beispiel Russlands zeigt sich allerdings, dass die Bestimmungen und Regeln der WTO oftmals durch protektionistische Maßnahmen der Mitgliedsländer unterhöhlt werden (vgl. Kapitel Sieben). Dennoch kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die Vorteile und Chancen, die eine Liberalisierung des internationalen Handelsverkehrs bietet, den kurzfristigen Nutzen aus dem Schutz des russischen Binnenmarktes vor internationalem Wettbewerb durch protektionistische Handelsbarrieren langfristig überbieten (vgl. Kapitel 7.2). Gleichzeitig ist der russische Markt schlicht zu attraktiv und das Wachstumspotential Russlands zu hoch, als dass tatsächliche oder vermeintliche Unzulänglichkeiten in der Umsetzung der WTO-Verpflichtungen ausländische Investoren langfristig abschrecken könnten (vgl. Kapitel 7.1). Vor diesem Hintergrund ergibt sich zusammen mit der von der russischen Regierung angekündigten konsequenteren und effektiveren Bekämpfung der Korruption vor allem für in Russland hoch angesehene deutsche Unternehmen und Marken eine durchaus positive Zukunftsperspektive auf einem der weltweit vielversprechendsten Märkte.

Literatur- und Quellenverzeichnis

AHK-Geschäftsklima Russland 2013: russland.ahk.de/fileadmin/ahk_russland/2013/Umfragen/2013_02-04_Auswertung_2013_de.pdf (10.06.2013)

Ahlert, Dieter/Große-Bölting, Kristin/Heinemann, Gerrit (2009): Handelsmanagement in der Textilwirtschaft. Einzelhandel und Wertschöpfungspartnerschaften. Frankfurt am Main.

Backhaus, Klaus/Büschken, Joachim/Voeth, Markus (2003): Internationales Marketing. 5. Aufl. Stuttgart.

Benrdt, Raalph/ Cansier, Adrienne (2003): Marketing. In: Breuer, Wolfgang/ Gürtler, Marc (Hrsg.): Internationales Management. Betriebswirtschaftslehre der internationalen Unternehmung. Wiesbaden. 329-330

Berndt, Ralph/Fantapié Altobelli, Claudia/Sander, Matthias (2010): Internationales Marketing-Management. 4. Aufl. Berlin, Heidelberg.

Binckebanck, Lars/Belz, Christian (2012): Internationaler Vertrieb. Grundlagen, Konzepte und Best Practices für Erfolg im globalen Geschäft. Wiesbaden.

BKA-Wirtschaftskriminalität 2003:
www.bka.de/DE/ThemenABisZ/Deliktsbereiche/Wirtschaftskriminalitaet/Lagebilder/lagebilder___node.html?__nnn=true (17.07.2013)

BPB-Welthandelsorganisation:
www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/18473/welthandelsorganisation-wto
(04.07.2013)

Bühs, Claus (1999): Grundlagen des internationalen Mode-Marketing. In: Hansmanns/ Schmitt/ Wissmeier (Hrsg.): Handbuch Mode-Marketing Grundlagen, Analysen, Strategien, Instrumente. Ansätze für Praxis und Wissenschaft. Frankfurt am Main. 843-878

Business-Wissen-Unternehmensorganigramm: www.business-wissen.de/handbuch/organigramm/organigramme-als-hilfsmittel-des-organisierens/
(13.04.2013)

Coffrini, Fabrice (2012): Europaparlament wirft Russland mangelnde Erfüllung von WTO-Verpflichtungen vor.
URL: de.rian.ru/business/20121026/264818200.html (10.06.2013)

Corporate-Trust Industriespionage 2012: corporate-trust.de/pdf/CT-Studie-2012_FINAL.pdf (13.07.2013)

Corruption Perception Index 2012: www.transparency.org/cpi2012/results (21.02.2013)

Corruption Perception Index: www.transparency.de/Corruption-Perceptions-Index-2.2017.0.html (02.07.2013)

CPM-Collection-Premire-Moscow: www.cpm-moscow.com/cpm/en/Exhibitor.html (04.07.2013)

DESTATIS-Außenhandel der Bundesrepublik Deutschland:
www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Aussenhandel/Handelspartner/Tabellen/RangfolgeHandelspartner.pdf?__blob=publicationFile (10.06.2013)

Dieckheuer, Gustav (2001): Internationale Wirtschaftsbeziehungen. 5. Aufl. München, Wien, Oldenbourg.

Dufour, Fred (2012): Nach Russlands WTO-Beitritt: Erster Handelsstreit bahnt sich an.
URL: de.rian.ru/zeitsungen/20121128/265025486.html (10.06.2013)

EUROPA-Results at the EU border:
ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/customs/customs_controls/counterfeit_piracy/statistics/2012_ipr_statistics_en.pdf (17.07.2013)

EUROPA-Zollstatistik:
ec.europa.eu/taxation_customs/customs/customs_controls/counterfeit_piracy/statistics/index_de.htm (17.07.2013)

Fischer, Peter A. (2013): Interview mit Dimitri Medwedew für die Neue Züricher Zeitung am 26.01.2013
URL: www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/wirtschaftsnachrichten/ich-kann-nun-die-plaene-umsetzen-1.17962698 (19.07.2013)

Fösken, Sandra (2011): Lizenzgeschäfte - Profit für beide Seiten.
URL: www.creditreform-magazin.de/content/dft,424,408207 (21.01.2013)

Gelbrich, Katja/Müller, Stefan (2011): Handbuch Internationales Management. München.

Gobert, Georges (2013): EU klagt bei WTO über russischen „Protektionismus“.
URL: de.rian.ru/politics/20121126/265012056.html (10.06.2013)

Greider, William (1998): Endstation Globalisierung. Der Kapitalismus frisst seine Kinder. München.

Handelsblatt-WTO Beitritt Russlands: www.handelsblatt.com/politik/international/wto-beitritt-russlands-chance-fuer-deutsche-investoren/7041714.html (10.06.2013)

Handelswissen-Flächen-/Shop-Konzepte:
www.handelswissen.de/data/themen/Marktpositionierung/Raumgestaltung/Warenpraesentation/Flaechen-Shop-Konzepte.php (02.07.2013)

Hanover-IHK- Russlands Antikorruptionsgesetzgebung:
www.hannover.ihk.de/index.php?id=21151 (02.07.2013)

Heißner, Stefan (2008): Korruption Feind der Marktwirtschaft.
URL: www.frankfurt-main.ihk.de/branchen/wirtschaftsberatung/compliance_unternehmenssicherheit/frankfurter_sicherheitstag/korruption_feinde_marktwirtschaft/index.html (10.06.2013)

H&M auf Franchise-Basis: about.hm.com/AboutSection/de/About/Facts-About-HM/People-and-History/Our-History.html (19.05.2013)

Hollensen, Svend (2012): Essentials of Global Marketing. 2. Aufl. Harlow.

Hones, Bernd (2013): WTO-Neuling Russland hintertreibt Freihandel nach Kräften. Russland verstößt gegen Prinzipien der Welthandelsorganisation, um heimische Produzenten zu schützen.
URL: www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=763262.html (10.06.2013)

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2007): Grundlagen der Unternehmensführung. Heidelberg.

IHK-Nuernberg-Russlands Beitritt zur WTO: www.ihk-nuernberg.de/de/Geschaeftsbereiche/International/Laenderinformationen/Europa/Russland.html (02.07.2013)

Keßler, U. (2005): Internationale Projektteams und globale Roll-outs. Chancen und Herausforderungen weltweiter Zusammenarbeit über die Entfernung. Wie Sie kulturell unterschiedliche Business-Stile erkennen und synergetisch gewinnbringend nutzen können.
URL: www.culture-contact.com/fileadmin/files/internat_projektteams_und_globale_roll_outs.pdf (04.07.2013)

Korneli, Britta (2012): Internationale Markenführung von Luxusmarken. Darstellung der Problematik am Beispiel der Textilbranche. Saarbrücken.

Kotler, Phillip/Armstrong, Gary/Wong, Veronica/Saunders, John (2011): Grundlagen des Marketing. 5. Aufl. München.

KPMG-Handel in Russland: www.kpmg.de/docs/trends_im_handel_2010_de.pdf (17.07.2013)

Kreuser, Karl/Robrecht, Thomas (2010): Führung und Erfolg. Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen. Wiesbaden.

Krivobok, Ruslan (2013): Korruptionsskandal: Ex-Verteidigungsminister Serdjukow verweigert Ermittlern Hilfe.

URL: de.ria.ru/russia/20130219/265566679.html (10.06.2013)

Kuß, Alfred/Kleinaltenkamp, Michael (2011): Marketing-Einführung. Grundlagen – Überblick – Beispiele. 5. Aufl. Wiesbaden.

Levasier, Maximilian (2010): Wirtschaft & Raum. Globaler Standortwettbewerb und räumliche Fragmentierungsprozesse bei Büroimmobilien-Investitionen am Beispiel Sao Paulo. München.

Lindner, Thomas (2011): Erfolgsfaktor Internationalisierung – Chancen für den deutschen Mittelstand und Familienunternehmen.

URL: www.firmenkunden.deutsche-bank.de/docs/Dr._Thomas_Lindner.pdf (28.06.2013)

Mall, Ram Adhar/Schneider, Notker (1996): Ethik und Politik aus interkultureller Sicht. Amsterdam.

Martin, Hans-Peter/Schumann, Harald (1996): Die Globalisierungsfalle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand. Reinbek bei Hamburg.

Mercosur: www.mercosur.int/p_searchresult.jsp?query=Mercado%20Com%20FAn%20del%20Sur (07.07.2013)

Mukundan, Pottengal (2013): Zahl der weltweiten Piratenangriffe sinkt.

URL: www.icc-deutschland.de/news/459-zahl-der-weltweiten-piratenangriffe-sinkt.html (26.02.2013)

Neumair, Simon Martin/Schlesinger, Dieter Matthew/Haas, Hans-Dieter (2012): Internationale Wirtschaft. Unternehmen und Wirtschaftsraum im Globalisierungsprozess. München.

Osnabrueck.IHK-Lizenzvergabe:

m.osnabrueck.ihk24.de/international/Export_Import_EU_Binnenmarkt/export/downloads/396734

/me_d02_lizenzvergabe.html;jsessionid=3F62AE22172FA8DC6A2924A54B6A87D9.repl23?view=mobile (21.01.2013)

Ost-Ausschuss- deutsch-russischer Handel: www.ost-ausschuss.de/russland-treibt-deutschen-export-0 (10.06.2013)

Putin, Wladimir (2012) Interview mit Russia Today am 05.09.2012
URL: www.youtube.com/watch?v=WoFV9teFqMg (01.07.2013)

Reisener, Thomas (2012): Deutsche Wirtschaft entdeckt Russland.
URL: www.rp-online.de/wirtschaft/unternehmen/deutsche-wirtschaft-entdeckt-russland-1.3019998 (10.06.2013)

Reinhold, Kirsten (2013): Der Rubel rollt wieder.
URL: [www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids\[\]=910004&a=1](http://www.textilwirtschaft.de/suche/show.php?ids[]=910004&a=1) (10.05.2013)

Reinisch, August (2009): Internationales Investitionsschutzrecht. In: Tietje, Christian (Hrsg.): Internationales Wirtschaftsrecht. Berlin. 346-374

Rester, Verena (2010): Das Shop-in-the-Shop Konzept.
URL: www.marketmentor.at/wissensbasis/1224-das-shop-in-the-shop-konzept.html
(31.03.2013)

Rhein-Neckar.IHK-Russlandist 156. WTO-Mitglied : www.rhein-neckar.ihk24.de/international/downloads/Anl_CEE/RUS/0110r/459228/russ_news.html;jsessionid=1630E0D04FE30CC7B61269C1FCB8D740.repl2#Mitglied (10.06.2013)

Rothlauf, Jürgen (2006): Interkulturelles Management. 2. Aufl. München.

Statista-Die größten Naturkatastrophen:
de.statista.com/statistik/daten/studie/157611/umfrage/groesste-naturkatastrophen-nach-volkswirtschaftlichem-schaden-seit-1980/ (10.07.2013)

Steinrücken, Torsten (2011): Wirtschaftsförderung & Standortpolitik. Eine Einführung in die Ökonomik unternehmensorientierter Wirtschaftspolitik. Norderstedt.

Transparency International-Corruption: www.transparency.org/cpi2011/in_detail (25.05.2013)

von der Hagen, Hans (2010): Die Angst vor der Angst. Seuchen können verheerende Auswirkungen auf die Wirtschaft haben. Doch bei der Schweinegrippe reagieren die Finanzmärkte erstaunlich gelassen.

URL: www.sueddeutsche.de/wirtschaft/schweinegrippe-und-wirtschaft-die-angst-vor-der-angst-1.446360 (28.02.2013)

Wißmeier, Urban Kilian (1999): Grundlagen des internationalen Mode-Marketing. In: Hansmanns/ Schmitt/ Wissmeier (Hrsg.): Handbuch Mode-Marketing Grundlagen, Analysen, Strategien, Instrumente. Ansätze für Praxis und Wissenschaft. Frankfurt am Main. 1147-1179

Welt-Katastrophenschäden: www.welt.de/wirtschaft/article112377915/Katastrophen-verursachten-Schaden-von-122-Milliarden.html (07.02.2013)

Winkelmann, Peter (2013): Marketing und Vertrieb. Fundamente für die Marktorientierte Unternehmensführung. München.

WKO-Exporthindernisse: portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StlID=521668&DstID=0&titel=Textilindustrie (17.07.2013)

WTO-Members and Observers: www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/tif_e/org6_e.htm (02.07.2013)

Zara:
www.zara.com/ru/ru/%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D0%B7%D0%B8%D0%BD%D1%8B-c11108.html (17.07.2013)

Zentes, Joachim/Morschett, Dirk/Schramm-Klein, Hanna (2004): Außenhandel. Marketingstrategien und Managementkonzepte. Wiesbaden.

Zentes, Joachim/Swoboda, Bernhard/Schramm-Klein, Hanna (2010): Internationales Marketing. 2. Aufl. München.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname